



DGQ/GPM-Fachkreis Qualität und Projekte

AG 4 – SB Nr. 20

**Elevator Pitch und Leitfaden für
Workshop bzgl. Steuerungsinstrumente**

AG4 - Story Board Nr. 20

Als Führungskraft, welche Bedarf an einem Steuerungsinstrument zum Monitoring der Projekte hat, benötige ich einen Elevator Pitch und einen Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Ergebnissicherung eines Workshops zur Definition von Steuerungsinstrumenten.

Akzeptanzkriterium: Vorliegen Elevator Pitch und Leitfaden



AG4 – Story Board Nr. 20: ELVATOR PITCH

Elevator Pitch



(Am Beispiel eines Projektes aus dem jeweiligen Unternehmen)

„Auch am Projekt XY haben wir wieder zu viele Meetings. Das kostet uns unnötiges Geld und belastet die Mitarbeiter. Ich möchte durch Definition und Standardisierung von Meetingregeln diese Unzulänglichkeiten in Zukunft vermeiden.“

Dazu brauche ich Ihre Unterstützung. Ein Workshop über die aktuelle Lage und ein Projektplan, das Sie mit dem Team verständigen können.“

ERSETZTEN

Generell:

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!

Hinweis: unternehmensspezifische Vorbereitung welche Themen (Achsen) und Darstellung man wählt!



AG4 - Story Board Nr. 20

LEITFADEN

0. Allgemeines zum Leitfaden
1. Vorbereiten des Workshops
 - › Recherche unternehmensspezifischer Daten
 - › Stakeholder und Zielgruppen (Führungskräfte & Projektleiter)
 - › Zieldefinition des Workshops
 - › Einladung
2. Durchführen des Workshops
 - › Allgemeines
 - › Workshop-Konzept (Punkte 1-7)
3. Nachbereiten und Ergebnissicherung
 - › Protokoll
 - › Liste nächste Schritte
 - › Folge-Workshop
 - › Implementierung

- › Vorlage 1: Argumente für Führungskräfte
- › Vorlage 2: Argumente für Mitarbeiter
- › Vorlage 3: Checkliste Workshopvorbereitung
- › Vorlage 4: Formblatt Einladung
- › Vorlage 5: Formblatt Agenda
- › Vorlage 6: Ablauf Zieldefinition
- › Vorlage 7: Reporting-Pyramide (leer)
- › Vorlage 8: Reporting-Pyramide beispielhaft befüllt

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmen oder Organisationen, die

- › sowohl Kunden- als auch Interne Projekte realisieren,
- › mehrere Projekte gleichzeitig realisieren oder
- › Projekte mit konkurrierenden Interessen haben.

Der Leitfaden soll Hinweise geben für das

- › Vorbereiten
- › Durchführen
- › Nachbereiten

eines Workshops zur Erarbeitung von Steuerungsinstrumenten für Projekte innerhalb einer Unternehmung

Die folgenden Unterlagen unterteilen sich in:

- › Einen Leitfaden zur Durchführung des Workshops
- › Vorlagen, die für den Workshop hilfreich sein könnten

Dieser Leitfaden ist ein offenes, sich weiter entwickelndes Dokument, das Sie bitte fortführen sollten.

!!!! Immer wenn Sie eine Idee haben oder etwas Tolles gesehen / erfahren haben, fügen Sie es anstatt dieser Folie in den Leitfaden ein.

Bitte informieren Sie die Fachgruppe über Ihre Erkenntnisse unter <mailto:fk-qp@dgq.de>

Recherche unternehmensspezifischer Daten

: Folgende Punkte sollte Sie geklärt haben um einen Überblick über die Projekte im Unternehmen zu erhalten und dann auch im Workshop vorstellen zu können:

- › Aufstellung Anzahl der Projekte wenn möglich inkl. Start- und End-Termin
- › Sammlung aktueller Themen aus Projekten (Probleme, Eskalation, etc.)
- › Sammlung verfügbarer Projektberichte
- › Sammlung bestehender Reports zum Thema Projekte aus einzelnen Bereichen (Finanz, Qualität, etc..)
- › Weitere hilfreiche Informationen zum "Stand der Technik" aus Forschung und Literatur
 - » Hinweise auf die Erfolgsfaktorenforschung im PM (z.B. Prof Gemünden in Berlin)
 - » Als eine Quelle die relevanten Vorträge beim PM-Forum 2006
 - » Referenzen auf Literatur und Fachzeitschriften
 - » Referenzen auf best practice und entsprechende Preis-Gewinner (Project Excellence GPM, LEP, PE-award, ...)

Stakeholder und Zielgruppen: Abstimmung mit Führungskräften & Projektleiter

Abstimmung mit „Management“ bzgl. deren Zielvorstellung

- › Identifizieren Sie die wichtigsten Stakeholder (Pro&Contra) im Unternehmen
- › Sprechen Sie sie zur individuellen Vorstellung eines Frühwarnsystem/Steuerungsinstrumente für die Projekte an. Dazu benutzen Sie zum Beispiel den anfangs aufgeführten Elevator Pitch. Hinweis: Sie sollten sich vor dem Gespräch mit den Argumenten für Führungskräfte auseinander gesetzt haben. (Siehe Anhang - Vorlage 1: Beispielsammlung „Argumente für Führungskräfte“)

Abstimmung mit Projektmanagern /-leitern bzgl. deren Zielvorstellung und Umsetzbarkeit erfolgen

- › Identifizieren Sie die erfahrensten / wichtigsten Projektleiter und erfragen Sie auch hier Pros und Contras
- › Sprechen Sie sie zur individuellen Vorstellung eines Frühwarnsystems/Steuerungsinstrumente im Projekt an
Hinweis: Sie sollten sich vor dem Gespräch mit den Argumenten für Mitarbeiter auseinander gesetzt haben (Siehe Anhang - Vorlage 2: Beispielsammlung „Argumente für Mitarbeiter“)

Zieldefinition des Workshops

Vorschlag für Workshop Ziel und Titel:

„Workshop zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte“,

Als alternative Zieldefinition / Zielvereinbarung könnten dienen:

- Überblick und Clustern von Projekten
- Arten unserer Projekten (intern, extern, F&E, Aufträge, Partnerschaften, ...)
- Größe unserer Projekte (€, MA-h, Dauer, Risiko-Höhe, ...)
- Priorität unserer Projekte (absolut, relativ, ...)
- Erfolg der Projekte (gemessen an Profit, Kundenbindung, MA-Zufriedenheit, Reibungslosigkeit der Abwicklung, ...)
- Vorstellen der aktuellen Unternehmensziele und deren Zusammenhang mit den Projekten (BSC)

Zieldefinition des Workshops

Eine alternative Möglichkeit zur Zieldefinition, wäre es mit einer Vision zu arbeiten. Z.B. könnten Sie diese folgendermaßen formulieren:

- › „Meine Vision ist: Eine Methode, die wir alle, immer wieder und alle gleich verwenden, um unsere Projekte zu planen, zu steuern und abzuschließen.“
- › Für diese Vision wird ein Bild gezeigt, das den Satz als Untertitel enthält.
(Dazu benutzen Sie zum Beispiel wieder den anfangs aufgeführten Elevator Pitch)
- › Es kann dann nach weiteren, eigenen Varianten der Vision gefragt werden.
- › Danach stellen Sie die Frage: „Was müssen wir tun um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen?“ und vereinbaren ein Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung.
- › Unter Umständen ist für die Zielvereinbarung ein separater Workshop sinnvoll

Sie könnten auch ohne feste Zielvorgabe in den Workshop gehen. Für das Vereinbaren des gemeinsamen Workshop-Ziels können Sie dann beispielsweise folgende Methoden nutzen:

- › open space, brainstorm, brainwrite, world caffee, etc.

Hinweise zur Vorbereitungsphase des Workshops:

Das Konzept des Workshops ist auf Basis der Vorbereitung unternehmensspezifisch anzupassen! Achten Sie auf die Sprache und Kultur des Unternehmens.
Nutzen Sie vorhandene Daten, Systeme, etc.

Bitte beachten Sie, dass

- › Sie die Teilnehmer dort „abholen“, wo die Teilnehmer im Moment sind oder
- › Sie als Erstes mit den Teilnehmern eine gemeinsame Ausgangsbasis schaffen (Szenario, „Bild“, neutrale Situation, ...)
- › Sie Unterlagen nutzen, die den Teilnehmern bekannt sind (z.B. Berichte wie auf Folie 2 erwähnt, ...)
- › Sie sich am besten eine Checkliste anlegen
(siehe Anhang – Vorlage 3 „Checkliste Workshopvorbereitung“)

Um einen gelungenen Konzeptions-Workshop durchzuführen müssen einige Rahmenbedingungen beachtet werden:

- › Teilnehmerkreis klären (alle notwendigen Stakeholder identifiziert!)
- › Die Termine und Dauer mit den Teilnehmern und derer Vorgesetzten abgestimmt sind
- › Die Einladungen rechtzeitig an die Teilnehmer und deren Vorgesetzte gehen
- › Die Einladung die Agenda sowie die Zielstellung enthält
- › Für den richtigen Ort / Räumlichkeit gesorgt ist
- › Bewirtung organisiert ist
- › Ausstattung, Schreibmaterial, Vordrucke usw. vorbereitet sind
- › Nutzen Sie für die Einladung beispielsweise folgendes Formblatt:
(siehe Anhang – Vorlage 4 „Formblatt Einladung“)

Beispiel für eine Agenda:

1. Begrüßung und Einleitung
 2. Überblick über Projekte (Lagebericht, Herausforderungen)
 3. Konzeption des Projekt-Reportings (Arbeitsgruppen)
 4. Zusammenfassung
- › (siehe Anhang – Vorlage 5 „Formblatt Agenda“)

Der Workshop sollte die Teilnehmer intensiv beteiligen. Deshalb wird empfohlen das Durchführen unter das Motto „Wer fragt, der führt!“ zu stellen. Im Folgenden finden Sie deshalb typische Fragestellungen, die sich für diese Workshops bewährt haben:

- › ...
- › ...
- › ...

- › Nutzen Sie für die ???? beispielsweise folgendes Formblatt:
(siehe Anhang – Vorlage X „????????“)

Vorlagen sind hierzu keine angeführt. Typisch sind jedoch vorbereitete Unterlagen in Form von:.

- › Folie (Beamer),
 - › Flipchart,
 - › Metaplanwand,
 - › story-telling-Bild,
 - › ...
- für:**
- › Die Agenda
 - › Das Ziel
 - › Spielregeln für den Workshop
 - › Ein „Parkhaus“ für offene Fragen, die hier nicht beantwortet werden können /sollen

Auf den folgenden Seiten ist nun Punkt für Punkt ein mögliches Konzept eines „Workshops zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte“ dargestellt.

Gliederung des Konzeptes:

0. Allgemeine Hinweise
1. Begrüßung und Einleitung
2. Konflikte zwischen Linie und Projekt
3. Erläuterung Zielbild
4. Ebenen des Reportings
5. 5 KPI's
6. Regeln für den Umgang mit den Reports
7. Zusammenfassung

0 Allgemeine Hinweise

Ziel(e)

- › Die Ziele des Workshops müssen entweder schon im Vorfeld abgestimmt und klar kommuniziert sein oder spätestens zu Beginn eindeutig definiert werden. Dabei sollte Ihnen klar sein, was in der vorgegebenen Zeitdauer des Workshops realistisch zu erreichen ist.
- › Definieren Sie sich auch Zwischenziele für den Workshop. Z.B. legen Sie konkrete Ziele für jeden Agenda- / Bearbeitungspunkt fest.
- › Seien Sie sich auch über die Nicht-Ziele im Klaren. Stimmen Sie ab oder legen sie in den Spielregeln fest was nicht Thema des Workshops ist. Damit beugen Sie unnötigen / irreführenden Diskussionen vor.
- › Nutzen Sie für die Zieldefinition beispielsweise den Ablauf im Anhang:
(siehe Anhang – Vorlage 6 „Ablauf Zieldefinition“)

Moderator

- › Sie sollten sich überlegen, wen sie als Moderator einsetzen. Ein Moderator sollte neutral sein und auf die Rahmenbedingungen des Workshops achten. Wenn Sie selbst die Moderation übernehmen können Sie zwar steuernd eingreifen aber nicht inhaltlich.

0 Allgemeine Hinweise

Agenda

- › Die Agenda in der Einladung muss nicht identisch sein mit der Liste der zu bearbeitenden Themen. Wie genau Sie das formulieren hängt auch von Ihrer Erwartungshaltung an die Vorbereitung der Teilnehmer ab.
- › In jedem Fall müssen Sie den genauen Fahrplan kennen und mit dem Moderator abgestimmt haben.

Parkhaus / Themenspeicher

- › Bereiten Sie eine Liste (z.B. auf einem Flipchart) vor in die Sie Punkte aufnehmen, die zwar wichtig, aber nicht zum Kern des Workshops gehören (Ziele / Nicht-Ziele!)
- › Vereinbaren Sie in den Spielregeln was damit passiert

Spielregeln

- › Grundsätzlich sollten die Spielregeln am Anfang eines Workshops abgestimmt werden. Nur so erreichen Sie ein Comittment bei den Teilnehmern.
- › Allerdings sollten Sie bzw. der Moderator auch schon einige Spielregeln vorgeben.
- › Zu den Spielregeln gehören sowohl allgemeine Vereinbarungen wie Pausenzeiten, Handy- und Laptopbenutzung, als auch spezifische Kulturthemen des Unternehmens (z.B. Vereinbarung Vertraulichkeit von Informationen), und der Umgang mit den Ergebnissen des Workshops (Verbindlichkeit schaffen für die Ziele und die nächsten Schritte).

Agendapunkt: 1 Begrüßung und Einleitung

Fragestellung: Was verstehen Sie unter dem Thema des Workshops?

- › Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer (Vollständigkeit festgestellt)
- › Spielregeln vereinbart
- › Überblick über Projekte (Lagebericht, Herausforderungen)
- › Vorstellung Balanced-Score-Card im Zusammenhang mit Projekt-Reporting
- › Kurze Diskussion (optional)

Methode(n):

- › Präsentation (Daten aus der Vorbereitung),
- › Wichtige Informationen sind übersichtlich ausgedruckt und im Raum verteilt ausgestellt
- › Vortrag Experte (z. B. Projektleiter)

Dokumentation:

- › Handout (zum Mitlesen)
- › Verteilung im Protokoll

Ziel des Agendapunktes:

- › Einstimmung der Teilnehmer auf den Workshop („Die Bühne bereiten“)

Agendapunkt: 2 Konflikte zwischen Linie und Projekt

Fragestellung: Warum laufen Projekte bei uns derzeit nicht optimal?

- › Welche aktuellen Konflikte zwischen Projekt und Linie gibt es derzeit?
- › Was sind die Herausforderungen des Projektmanagements bei uns?
- › Welche Standards haben wir definiert (Qualitätsmanagementsystem)
- › Werden die Standards eingehalten (welche ja, welche nein, wann ja wann nicht)?

Methode(n):

- › Brainstorming mit Kartentechnik zur Sammlung aktueller Themen aus Projekten
- › Handlungsfelder Clustern

Dokumentation:

- › Karten auf Metaplan,
- › Verteilung im Fotoprotokoll

Ziel des Agendapunktes:

- › Gemeinsame Sichtweise schaffen

Agendapunkt: 3 Erläuterung Zielbild

Fragestellung: „Am Ende (des Workshops) wollen wir...

- › eine (1) gemeinsame Meinung zum Thema Monitoring der Projekte entwickelt haben.
- › Reporting Ebenen definiert und Zusammenhänge zwischen den Ebenen diskutiert haben .
- › Mögliche KPI's definiert haben und Ansätze für deren Erhebung gefunden haben.
- › Die nächsten Schritte vereinbart haben.

Methode(n):

- › Vorgabe von verschiedenen Zielen (dann evtl. priorisieren)
- › Priorisierung durch „Punkte kleben“

Dokumentation:

- › Muss während des Workshops präsent bleiben – groß und zentral aufhängen!
- › Flipchart, White-Board, Vordrucke, etc.
- › Verteilung im Fotoprotokoll

Ziel des Agendapunktes:

- › Ziele des Workshops sind gemeinsam, verbindlich vereinbart
- › Zum Abschluss des Workshops wird die Zielerreichung überprüft

Agendapunkt: 4 Ebenen des Reportings

Fragestellung: Wie soll das Reporting strukturiert sein.

- › Wer im Unternehmen ist Empfänger des Reportings?
- › Wer im Unternehmen stellt den Report zusammen?
- › Wer & welches System im Unternehmen definiert und liefert die Daten für das Reporting?
- › Wie ist die Verbindung zum QM-System?

Methode(n):

- › Arbeitsgruppen die die einzelnen Themen bearbeiten
- › Zusammenführung im Plenum an vorgefertigter „Reporting-Pyramide“
- › Siehe Anhang – Vorlage 7 „Reporting-Pyramide (leer)“

Dokumentation:

- › Vorgefertigte Reporting-Pyramide auf großem Papier (Metaplan) oder über Laptop und Beamer
- › Verteilung im Fotoprotokoll und als Datei (Reporting-Pyramide ist Kern des Workshops)

Ziel des Agendapunktes:

- › Entwurf einer Reportingstruktur mit Darstellung der Empfänger-Ebenen
- › Festlegung der Verantwortlichkeiten für Datenquelle, Dateneigentümer und Zusammensteller

Agendapunkt: 5 KPI's

Fragestellung: Welche KPI's brauchen wir?

- › Welche steuerungsrelevanten Kennzahlen leiten wir aus den Handlungsfeldern aus Agendapunkt 2 „Konflikte zwischen Linie und Projekt“ ab?
- › Welche projektrelevanten KPI's haben wir schon heute?
- › Wie ist die Verbindung zur Unternehmensstrategie?

Methode(n):

- › Arbeitsgruppe(n) pro Ebene erarbeitet Vorschläge
- › Diskussion, Priorisierung und Verabschiedung im Plenum
- › Zusammenführung in vorgefertigter „Reporting-Pyramide“

Dokumentation:

- › Vorgefertigte Reporting-Pyramide auf großem Papier (Metaplan) oder über Laptop und Beamer
- › Verteilung im Fotoprotokoll und als Datei (Reporting-Pyramide ist Kern des Workshops)

Ziel des Agendapunktes:

- › Liste möglicher KPI'S mit Priorisierung (Definition Muss / Kann)
- › Verantwortliche (für KPI, Daten und Reporting) sind benannt

Agendapunkt: 6 Regeln für den Umgang mit den Reports

Fragestellung: Welche Regeln brauchen wir im und ums Projekt-Reporting?

- › Wie erkennen wir wann zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen?
- › Wie können wir die Kritikalität eines Themas einschätzen (insb. Rolle der Q – QM und QS)?
- › Wie läuft die Eskalation (Entscheidungsbefugnisse, Zuständigkeiten, Konsequenzen)?
- › Welche Gremien brauchen wir und welche Rollen gibt es in diesen Gremien?
- › Wie ist die Rolle des (Top-) Managements?

Methode(n):

- › Arbeitsgruppe(n), anschließend Diskussion im Plenum

Dokumentation:

- › Pin Wand / Flipchart / Metaplan mit Karten etc.
- › Verteilung im Fotoprotokoll

Ziel des Agendapunktes:

- › Regelwerk für Reporting /
- › Gremienstruktur und Rollenbeschreibungen
- › Umgang mit kritischen Themen / z.B. Eskalation

Agendapunkt: 7 Zusammenfassung

Fragestellung: Was sind die nächsten Schritte?

- › Welche Risiken in der Einführung eines Reportings sehen Sie?
- › Welche Probleme werden auf uns zukommen?
- › Wer muss wen von den Ergebnissen des Workshops informieren?
- › Wer im Unternehmen ist der Dateneigentümer?

Methode(n):

- › Diskussion im Plenum

Dokumentation:

- › Mitschrift auf Flipchart oder mit Laptop und Beamer
- › Verteilung im Fotoprotokoll bzw. als Datei
- › Siehe Anhang – Vorlage 7 „Reporting-Pyramide (leer)“

Ziel des Agendapunktes:

- › Liste Risiken
- › Definition nächster Schritte mit Verantwortlichkeit und Datum

Der Nachbereitung eines solchen Workshops kommt im Sinne der Ergebnissicherung eine große Bedeutung zu. Nur wenn die Ergebnisse klar und transparent aufbereitet sind und zeitnah verteilt werden, können Sie das Momentum eines solchen Workshops positiv nutzen und die Implementierung von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte zeitnah voran zu treiben.

- › Protokoll
- › Liste nächste Schritte
- › Folge-Workshop
- › Implementierung

Protokoll:

- Dokumentation des Workshops im Fotoprotokoll durch den Moderator
- Sicherung der Kern-Ergebnisse (z.B. Reporting-Pyramide mit KPI's, Ansprechpartnern, Datenquelle und Regeln) in einer Datei damit sichergestellt ist, dass auf Basis der Workshopergebnisse weitergearbeitet werden kann. (siehe Anhang – Vorlage 7 „Reporting-Pyramide beispielhaft befüllt“)
- Stimmen Sie die Ergebnisse vor der Versendung nochmal mit den wichtigsten Ansprechpartnern im Top Management ab.
- Versenden Sie selbst das Protokoll und die Ergebnisse und beschreiben Sie in dieser Mail auch nochmal die unmittelbar nächsten Schritte.
- Versenden Sie die Themen ans dem Parkhaus/ Themenspeicher an die jeweilig zuständigen Personen

Liste nächste Schritte:

- › Die Liste der nächsten Schritte haben Sie ja schon weitgehend im Workshop definiert. Diese sollten Sie natürlich auch genau so verteilen.
- › Allerdings sollten auch noch übergeordnete Punkte vor allem im Hinblick auf eine mögliche Implementierung und den Roll-out existieren. Diese Planung können Sie z. B. in einem Terminplan festhalten und ggf. weiter detaillieren.

Folge-Workshop:

- › Um die weiteren Schritte zu implementieren empfiehlt es sich Folge-Workshops zu organisieren. Leiten Sie jeden „Bauabschnitt“ Ihres Reporting-Systems mit einem Workshop ein. Auch zum Abschluss einer Phase empfiehlt es sich die Verantwortlichen wieder zusammen zu bringen um ggf. noch offenen Punkte sowie notwendige Optimierungen, festzulegen.

Implementierung:

Bis Sie den ersten Report automatisch generieren können müssen Sie Das Projekt in mehrere Teilabschnitte einteilen. Sie könnten zum Beispiel folgende Arbeitspakete schnüren:

- › Konzeptionierung
- › Test-Betrieb (Black Box)
- › Tool-Auswahl und Optimierung
- › Umsetzung
- › Roll-out



So können Führungskräfte überzeugt werden, einen Workshop zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte durchzuführen

<i>Argumente</i>	<i>Positive Reaktion</i>	<i>Negative Reaktion</i>
Konflikte zwischen Projekt und Linie werden offen gelegt	<ul style="list-style-type: none"> - später auftretende Probleme können verhindert, oder schnell und konstruktiv gelöst werden - Konflikte kosten Zeit - Motivation der Projektbeteiligten steigt 	<ul style="list-style-type: none"> -Führungskraft will nicht, dass die Probleme offiziell bekannt/ angegangen werden -Wir lösen die Probleme untereinander, dabei brauchen wir keine Hilfe
Reporting: Überblick über Anzahl , Art und Status der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Ressourcenplanung - Bessere Liquiditätsplanung - Interdependenzen - Priorisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand, non value add „Noch ein Report den keiner liest“
Eskalationen zum Kunden/Auftraggeber (intern oder extern) werden vermieden	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird keine Zeit und Kraft für unnötige Diskussionen verbraucht 	<ul style="list-style-type: none"> Sachlich durchgeführte Eskalationen können das Team in diesem oder nächsten Projekt voranbringen (Lessons learned)
Risiken, die das Projekt gefährden, werden erkannt	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtzeitiges Eingreifen ist möglich - Lessons learned für andere Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> Risiken werden nicht erkannt, das wissen wir auf der Arbeitsebene besser Risiken ändern sich zu schnell (Änderungen)
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> - Vergleichbarkeit der Projekte untereinander - Gleiche, neutrale Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekte sind zu individuelle - Status kann sich in der nächsten Minute ändern

So können Führungskräfte überzeugt werden, einen Workshop zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte durchzuführen.

<i>Argumente</i>	<i>Positive Reaktion</i>	<i>Negative Reaktion</i>
Alle (ungeplanten) Aktivitäten unserer Organisation kosten Substanz Wenn wir sie kennen können wir besser dort handeln wo wir Substanz damit aufbauen oder Verlust verhindern	Welche Projekte: -laufen? -kosten Geld? -sind wichtig? -sind richtig? -sind gewollt?	Das ist ein Angriff auf meine Führungsautonomie, ich lasse mir doch nicht von anderen diktieren wie ich meine Ressourcen verwende. Mein Erfolg hängt daran, dass ich Herr meiner Ressourcen bin. Ich bevorzuge „Guerilla-Projektmanagement!“

So können Mitarbeiter überzeugt werden, einen Workshop zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte durchzuführen.

<i>Argumente</i>	<i>Positive Reaktion</i>	<i>Negative Reaktion</i>
Konflikte zwischen Projekt und Linie werden offen gelegt	<ul style="list-style-type: none"> - später auftretende Probleme können verhindert werden - Konflikte kosten Zeit - 	- Mitarbeiter melden die Konflikte nicht
Vorgegebene Methoden und Tools können erklärt und hinterfragt werden	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird erklärt, warum, wie und mit welchem Hintergrund die Methoden und Tools eingesetzt werden - „dann können wir sagen, was uns nicht passt“ - 	- Mitarbeiter wollen die Methoden und Tools gar nicht hinterfragen
Mitarbeiter bekommen einen Überblick über das Projekt (Messgrößen, Stand...)	„Nur wenn man weiss ,wo man steht, kann man auch besser werden“	Mitarbeiter haben kein Interesse Mitarbeiter haben den Überblick sowieso.
Rollen der Projektbeteiligten (AKV´s) werden deutlich	Stärkt die Rolle der Projektbeteiligten	„Wir wissen schon was wir tun“ Das ist sowieso von Person zu Person unterschiedlich.
Wir vermeiden Kapitalverlust verursacht durch unkoordinierte und schlampige Abwicklung von Projekten.	Wir nutzen unser Potential suboptimal um Kundenprojekte erfolgreich zu machen, das liegt besonders daran dass wir nicht wissen was andere tun resp. können	Dann müsste ich ja mein Wissen offenlegen und werde austauschbar! Wissen was andere tun ? Wozu?

Vorlage 3: Checkliste Workshopvorbereitung



- Ziele und Aufgabenbeschreibung**
- Ablauf u. Vorgehensweise festlegen (Workshopkonzept)**
- Kostenübernahme klären**
- Teilnehmerauswahl**
 - Teilnehmer
 - Moderator intern / extern
 - Gastvortrag
- Einladung an Teilnehmer inkl. Information an Vorgesetzte**
- Erinnerungs-Email inkl. detaillierte Agenda (mind. 1 Woche vorher)**
- Materialien prüfen und beschaffen**
 - Moderationskoffer
 - Flipchart und Papier
 - Stellwände
 - _____
 - _____
- Dokumente und Zusatzmaterial**
 - Namensschilder, falls sich Teilnehmer nicht kennen
 - Flipcharts vorbereiten
 - Präsentationsmaterial vorbereiten
 - Protokoll vorbereiten
 - _____
 - _____
- Technikeinsatz**
 - Beamer und Projektionswand
 - Digitalkamera
 - Presenter
- Location auswählen und buchen**
 - Teilnehmerzahl
 - Ausstattung
 - Anfahrt
 - Verpflegung organisieren
 - _____
 - _____
- Rahmenprogramm festlegen**
 - Auflockerung
 - Spiele
 - Abendprogramm

Hier sollte eine strukturiert Einladung eingefügt werden

WER

WAS (Agenda)

WANN

WO

WIE lange

WELCHE Vorbereitung

Rollenverteilung (Vorsitz, Moderation, Protokoll, ...)

...

Nicht zur Einladung – aber zur Agenda (siehe nächste Seite)

Vorlage 5: Formblatt Agenda



EINLADUNG / AGENDA

Stand: _____

Titel / Anlass Workshop zur Definition von Steuerungsinstrumenten zum Monitoring der Projekte **Datum** 22.08.2013

Teilnehmer Fr. Maier **Ort**
 Hr. Huber
 ...

von / Moderator Mustermann **Tel.** _____ **Zeitnehmer** _____ **Protokoll** _____ **Beginn** _____

Technik Beamer eingeschaltet? VK-Verbindung hergestellt? Netmeeting bereit?
 Notebook eingeschaltet? Relevante Dokumente geladen?

Nr.	Thema	Erwartetes Ergebnis/Fragestellung	Verantwortlich	Uhrzeit	Dauer	Standardpunkt	Sitzungs-vorlage vorh.	Bemerkung	Links
1	Begrüßung	- Feststellen Vollständigkeit - Feststellen Status Aktionsliste (sofern vorhanden) - Freigabe Agenda		00:00	00:05				
2				00:05	00:00				
3				00:05	00:00				
4				00:05	00:00				
5				00:05	00:00				
6				00:05	00:00				
7				00:05	00:00				
8				00:05	00:00				
9	Feedback		alle Teilnehmer	00:05	00:05				
Ende:				00:05	00:10				

[Hier klicken und Text eingeben]

© Fachkonzept, Lastschrift, Protokoll, Vorlage Agenda.doc

AGENDA - [Hier klicken und Text eingeben]

■ Listen Sie hier auf, welche Teilnehmer an der Sitzung teilnehmen werden.

Datum	Zeit	Ort
[Datum eingeben]	[Zeit eingeben]	[Ort eingeben]
<input type="checkbox"/> [Teilnehmer eingeben]	<input type="checkbox"/> [Firma]	<input type="checkbox"/> [Teilnehmer]
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ausführlichere Informationen zu diesem Punkt finden Sie im Internet unter:
http://www.fachkonzept.de/FK/ChartWeb_0010.htm - Teilnehmer

Vorlage zur Erstellung einer Agenda
 Version 1.4

■ Listen Sie hier alle Themen auf, die in dieser Sitzung besprochen werden sollen.

Themen

Themen	Referent	Zeit
[Thema1 eingeben]	[Hier Referent eingeben]	[Zeit eingeben]
<input type="checkbox"/> [Thema2 eingeben]		
<input type="checkbox"/> [Thema3 eingeben]		
<input type="checkbox"/> [Thema... eingeben]		

Ausführlichere Informationen zu diesem Punkt finden Sie im Internet unter:
http://www.fachkonzept.de/FK/ChartWeb_0010.htm - Themen








■ Listen Sie hier alle Ziele auf, die in dieser Sitzung erreicht werden sollen.

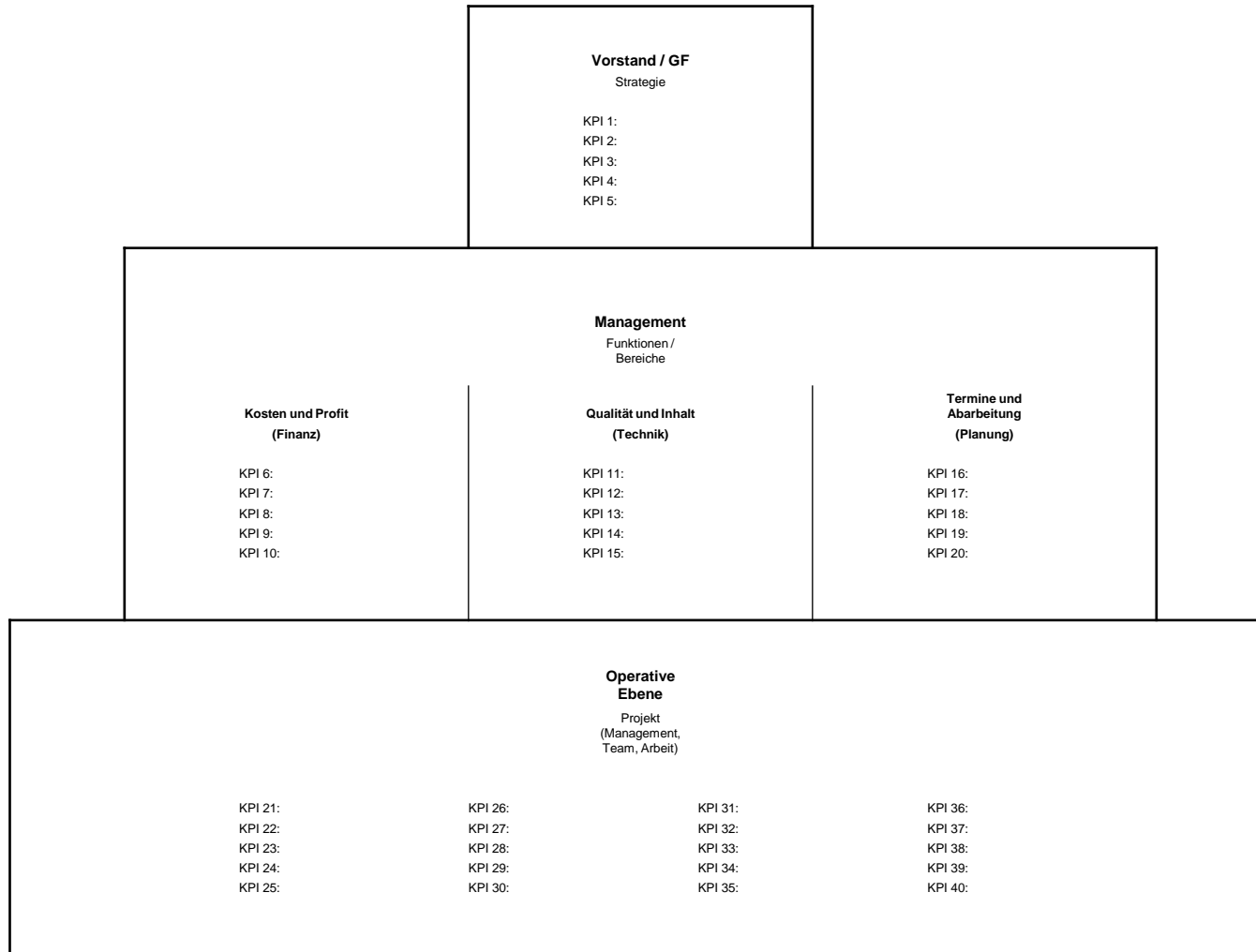
Ziele

- [Ziel1 eingeben]
- [Ziel2 eingeben]
- [Ziel... eingeben]

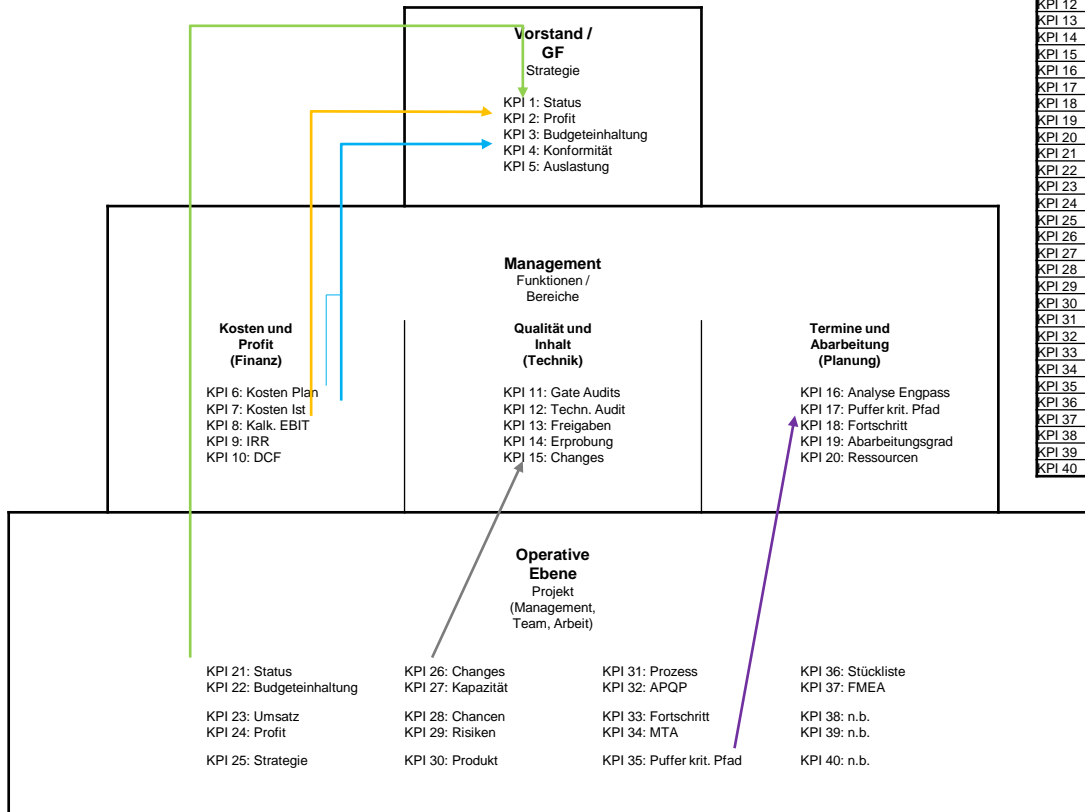
Ausführlichere Informationen zu diesem Punkt finden Sie im Internet unter:
http://www.fachkonzept.de/FK/ChartWeb_0010.htm - Ziele

<http://www.fachkonzept.de/download.htm>

1 Erklärungen zur Zieldefinition	2 Hilfestellungen zur Zieldefinition															
 <p>Durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele sollen SMART sein • Ziele müssen eindeutig und lösungsneutral sein • Ziele müssen zentral gesammelt und überwacht werden • Zieldefinition soll im Rahmen eines Planungsworkshops erfolgen, in dem den Teammitgliedern der Projekthinheit vorgestellt wird 	 <p>Durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele mit Hilfe einer Kartenabfrage finden (5 min jeder für sich; 10 min paarweise diskutieren; 20 min vorstellen und diskutieren) • Ziele clustern und gemeinsam festlegen • Maßnahmen zur Zielerreichung definieren 															
<p>Hinweis:</p> <table border="1"> <tr> <td>S Specific</td> <td>Spezifisch</td> <td>einfach, verständlich und konkret</td> </tr> <tr> <td>M Measurable</td> <td>Messbar</td> <td>Operationalisiert</td> </tr> <tr> <td>A Achievable</td> <td>Akzeptabel</td> <td>vom Team akzeptiert</td> </tr> <tr> <td>R Realistic</td> <td>Realistisch</td> <td>erreichbar und sozial ausführbar</td> </tr> <tr> <td>T Timeable</td> <td>Terminiert</td> <td>sachlich erreichbar und bedeutsam zeitlich planbar</td> </tr> </table>	S Specific	Spezifisch	einfach, verständlich und konkret	M Measurable	Messbar	Operationalisiert	A Achievable	Akzeptabel	vom Team akzeptiert	R Realistic	Realistisch	erreichbar und sozial ausführbar	T Timeable	Terminiert	sachlich erreichbar und bedeutsam zeitlich planbar	<p>Hinweis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woran erkenne ich Erfolg / Scheitern des Projekts? • Dies sind 3 wesentliche Erfolgsfaktoren ... • Herausforderungen in meinen letzten Projekten... • Persönliche Ziele? • Ziele für mein Fachprojekt? • Was müssen wir unbedingt vermeiden? • Mein Beitrag zur Zielerreichung?
S Specific	Spezifisch	einfach, verständlich und konkret														
M Measurable	Messbar	Operationalisiert														
A Achievable	Akzeptabel	vom Team akzeptiert														
R Realistic	Realistisch	erreichbar und sozial ausführbar														
T Timeable	Terminiert	sachlich erreichbar und bedeutsam zeitlich planbar														
3 Erklärungen zur Zielbewertung	4 Erstellung eines Zielkatalogs															
 <p>Durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identische(1) und sich ausschließende (5) Ziele vermeiden • Konkurrierende (4) Ziele priorisieren ("Muss-Ziel" oder "Soll-Ziel") • Neutrale (3) und komplementäre (4) Ziele ebenfalls priorisieren 	 <p>Durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Themengebiet • Zielbeschreibung • Zieleigentümer • Messgröße • Priorisierung • Termin • Maßnahmen und Überwachung • Zielerfüllung und ggf. Wiedervorlage 															
<p>Hinweis:</p> <table border="1"> <tr> <td>Ziel-identität</td> <td>+ Ziel-komplementarität</td> <td>= Ziel-neutralität</td> <td>- Ziel-konkurrenz</td> <td>= Ziel-adiquanz</td> </tr> </table> <p>Maß der Zielverträglichkeit</p>	Ziel-identität	+ Ziel-komplementarität	= Ziel-neutralität	- Ziel-konkurrenz	= Ziel-adiquanz	<p>Hinweis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Template "Zielkatalog" verwenden 										
Ziel-identität	+ Ziel-komplementarität	= Ziel-neutralität	- Ziel-konkurrenz	= Ziel-adiquanz												
5 Zielüberwachung u. -anpassung	6 Zielbewertung															
  <p>Durchführung:</p>	 <p>Durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielbewertung im Projektabschlussworkshop • Alle definierten Ziele werden bewertet • Maßnahmendefinition bei Nichterreichung • Bewertung anhand des aktuellen Status 															
<p>Hinweis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele regelmäßig auf Einhaltung überwachen • Ziele an geänderte Rahmenbedingungen anpassen • Maßnahmen definieren, wenn ein Ziel unter gegebenen Voraussetzungen nicht erreicht werden kann. 	<p>Hinweis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben wir bei der Zieldefinition und Verfolgung der Ziele gemacht (Lessons learned)? • Auswirkungen des Zielprozesses auf unsere Teamarbeit? 															



Vorlage 8: Reporting-Pyramide beispielhaft befüllt



Nr.	Name:	Quelle / Kurz- Beschreibung:	System:	Verantwortlich:
KPI 1	Status	KPI 21	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 2	Profit	KPI 8	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 3	Budgeteinhaltung	=KPI6 - KPI7	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 4	Konformität	schlechteste Bewertung aus: KPI11, 12, 13, 16, 17, 25, 27	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 5	Auslastung	=Formel aus KPI16 und KPI20	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 6	Kosten Plan	Kaufmännischer Bericht	SAP PROCOS	Kaufm. Leiter
KPI 7	Kosten Ist	Kaufmännischer Bericht	SAP PROCOS	Kaufm. Leiter
KPI 8	Kalk. EBIT	Kaufmännischer Bericht	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 9	IRR	Kaufmännischer Bericht	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 10	DCF	Kaufmännischer Bericht	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 11	Gate Audits	Auditbericht nach Checkliste 0815	Excel	QM
KPI 12	Techn. Audit	Auditbericht nach Checkliste 4712	Excel	QM
KPI 13	Freigaben	Checkliste 1234	Excel	QM
KPI 14	Erprobung	Lsite Erprobungen mit Status Abarbeitung in %	Excel	QM
KPI 15	Changes	KPI 26	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 16	Analyse Engpass	Terminplanung - Auswertung Engpass Ressourcen	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 17	Puffer krit. Pfad	KPI 35	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 18	Fortschritt	KPI 33	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 19	Abarbeitungsgrad	Terminplanung - Auswertung Progresspoints	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 20	Ressourcen	Terminplanung - Auswertung Planung	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 21	Status	Projektbericht (Format 00001)	PM Software	Projektleiter
KPI 22	Budgeteinhaltung	=KPI6 - KPI7	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 23	Umsatz	Aktuelle Umsatzerwartung aus Kalkulation	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 24	Profit	KPI 30	n/a (reporting-internal)	n/a (reporting-internal)
KPI 25	Strategie	Strategie-Index	Protokoll StrategieRunde	Leiter PMO
KPI 26	Changes	Änderungshistorie und -vorschau ggü. Plan	PLM System	Projektleiter
KPI 27	Kapazität	Auslastungsbericht Fertigungslinie	PLM System	Werkleiter
KPI 28	Chancen	Kaufmännischer Bericht	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 29	Risiken	Kaufmännischer Bericht	KALK Tool	Kaufm. Leiter
KPI 30	Produkt	Reifegradbewertung nach Checkliste PM#X	Excel	Projektleiter
KPI 31	Prozess	Reifegradbewertung nach Checkliste PM#Y	Excel	Projektleiter
KPI 32	APQP	Abarbeitungsgrad in % nach Checkliste APQP PM#Z	Excel	Projektleiter
KPI 33	Fortschritt	Terminplanung - Auswertung in % der Abarbeitung	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 34	MTA	Terminplanung - Auswertung Meilensteine	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 35	Puffer krit. Pfad	Terminplanung - kritischer Pfad in Tagen (+/-)	MS Project	PMO - Terminpla
KPI 36	Stückliste	Fertigungsgrad / Aktualität Stückliste	SAP und PLM	Leiter Entwickl
KPI 37	FMEA	Risikobetrachtung aus FMEA nach Prozessanweisung XYZ	FMEA Software	Projektleiter
KPI 38	n.b.			
KPI 39	n.b.			
KPI 40	n.b.			





DGQ/GPM-Fachkreis Qualität und Projekte

TITELFOLIE



ZWISCHENTITEL

ZWISCHENTITEL

Arial 20pt - fett

- **Arial 20pt – fett**
Aufzählungszeichen: Grafik beigefügt
(Aufzaehlungszeichen_Lupe.wmf)
 - › Arial 16pt
Aufzählungszeichen: Arial Black / 160% / Farbe pantone
 - › Arial 14pt

...

● ...

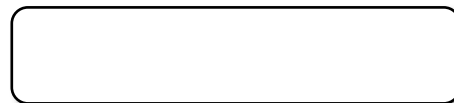
➤ ...

➤ ...

Kästchenbreite



Kästchenhöhe



Verbindungen



Füllungen



Textbeispiele





VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT.

Kontaktdaten

Deutsche Gesellschaft für Qualität
August-Schanz-Straße 21A
60433 Frankfurt am Main
T + 49(0)69-954 24-0
F + 49(0)69-954 24-133