

EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

## **Projektmanagement in Lernsituationen** **– Projekte initiieren, managen, dokumentieren** **und präsentieren**

Ein Lehr-/Lernbuch für Schülerinnen/Schüler und Studierende

2. Auflage

**Ernst Tiemeyer**

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL ·  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Str. 23 ·  
42781 Haan-Gruiten



**Europa-Nr.: 83533**

**Autor:**

Dipl. Hdl. Ernst Tiemeyer, Hamminkeln

**Verlagslektorat:**

Benno Buir

2. Auflage 2014

Druck 5 4

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-8354-8

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2014 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung, Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlagfoto: © Fernando Batista – Fotolia.com

Druck: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

# Vorwort

## Für wen ist das Buch geeignet?

Das Arbeiten in Projekten ist in vielen Berufen typisch. Beispiele hierfür sind alle **IT-Berufe, Medienberufe (Mediengestalter, Medienkaufleute)** und die **Bauberufe**. Aber auch **Industriekaufleute** sowie **Kaufleute im Groß- und Außenhandel** sind vielfach in Projekten eingebunden und benötigen entsprechend umfassende Kompetenzen zur erfolgreichen Projektarbeit.

Das Buch wendet sich an alle, die sich mit dem **Themengebiet „Projektmanagement und Projektorganisation“** vertraut machen wollen. Es kann sowohl **in berufsbildenden Schulen, in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung** als auch in der **Erwachsenenbildung** zum Einsatz gelangen. **Für Autodidakten** ist das Buch ebenfalls geeignet.

## Was ist das Besondere an diesem Buch?

Um die für die Projektarbeit nötigen Kompetenzen zu erwerben, bietet sich das **Lernen in Lernsituationen** an. Auf der nächsten Seite stellen wir Ihnen **Zielsetzung, Aufbau** des Buches und mögliche **Arbeitsweisen** ausführlich vor.

***Mit diesem Buch gelingt Ihnen in kurzer Zeit ein systematischer Einstieg in alle Aktivitäten moderner Projektarbeit und eines erfolgreichen Projektmanagements.***

Das Buch gibt Ihnen die wesentlichen Hilfen für die optimale Erschließung der dazu notwendigen Methoden und Techniken. Sie erschließen anhand von Lernsituationen anschaulich, praxisnah und Schritt für Schritt das für Sie nötige Wissen und können dies entsprechend anwenden.

Das Buch eignet sich sowohl zum Selbststudium als auch als begleitende Unterlage für Schulungen. Wenn notwendig, werden Zusammenhänge illustriert, wichtige Abläufe sind in leicht nachvollziehbaren Checklisten und Tabellen zusammengefasst. Zahlreiche Übersichten machen das Buch außerdem zu einem nützlichen Nachschlagewerk.

Im Anhang des Buches finden Sie die Erklärung wichtiger Fachbegriffe (Glossar ab S. 194).

## Ein Hinweis für Lehrkräfte und Dozenten

Ergänzend zu diesem Lehr-/Lernbuch gibt es ein Handbuch für Lehrkräfte und Dozenten **auf CD**. Dieses enthält **umfassende Lösungshinweise** (mögliche Handlungsprodukte, die sich aus der Bearbeitung der Lernsituationen ergeben), **didaktische Hinweise** zum unterrichtlichen Einsatz der Lernsituationen (Planungsskizzen mit Kompetenzbeschreibungen sowie Vorschläge zur Konzeption der Handlungsphasen) und eine Fülle von **Folienpräsentationen**.

Für Rückmeldungen zu Lehr- und Lernerfahrungen mit diesem Buch, insbesondere für Verbesserungsvorschläge und Kritik, sind wir Ihnen dankbar (auch per E-Mail an [ETiemeyer@t-online.de](mailto:ETiemeyer@t-online.de) oder [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de)).

# Aufbau des Buches und mögliche Arbeitsweisen

Die Zielsetzung dieses Buches ist handlungsorientiertes und selbst gesteuertes Lernen im Klassen- oder Gruppenverband sowie in Einzelarbeit. Dieses Buch vermittelt dem Leser bzw. der Leserin das fachliche Know-how und die Kompetenzen, Projekte erfolgreich zu initiieren, zu starten, zu planen, zu steuern und zu dokumentieren. Dies gilt insbesondere auch für das Abfassen der Dokumentation für eine Projektarbeit.

Die durchgehende Orientierung der Hauptkapitel des Buches an praxisnahen Lernsituationen und am gesamten Prozess moderner Projektarbeit (beginnend bei der Projektinitiative bis hin zu einem erfolgreichen Projektabschluss) ermöglicht eine leichte Umsetzung auf typische Projektsituationen aus der Praxis.

Insbesondere enthält das Buch zahlreiche Hinweise, Tipps und Orientierungshilfen für das erfolgreiche Management von Projekten sowie für die erfolgreiche Mitarbeit in Projekten.

## Wie können Sie mit dem Buch arbeiten?

Wesentliches Merkmal der Buchkonzeption ist die klare Trennung in einen Lernsituations- und einen Informationsteil. Dadurch soll das handlungsorientierte Erlernen ermöglicht werden.

- Wollen Sie den pädagogischen Ansatz dieses Buches ausschöpfen, dann beginnen Sie Ihre Arbeit am besten direkt mit den Leitfragen und den Aufgabenstellungen aus dem **Lernsituations- teil** des Buches (**Teil A: Lernsituationen**). Lesen Sie sich zunächst die jeweiligen Problem- und Aufgabenstellungen durch, und bearbeiten Sie diese anschließend in Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit.
- Zur Lösung der Problem- und Aufgabenstellungen können Sie gezielt auf den **Informationsteil** (**Teil B: Projektmanagement – Informationen**) des Buches zugreifen. Ergänzend bieten sich zuweilen auch Internetrecherchen und das Arbeiten mit Projektmanagementsoftware an.
- Zahlreiche **Übungsaufgaben** und **Lernerfolgskontrollen** fördern schließlich den Lerntransfer und die Festigung des Gelernten. Um zu prüfen, ob Sie sich die wichtigsten Instrumente und Sachverhalte angeeignet haben und diese gezielt anwenden können, bietet sich die Beantwortung der Fragen bzw. die Lösung der Transferaufgaben an, die sich am Ende des jeweiligen Aufgabenteils befinden.
- Im **Glossar** finden Sie die Erklärung wichtiger Fachbegriffe, über das **Sachwortverzeichnis** haben Sie schnellen Zugriff auf gesuchte Themen.

Und nun viel Erfolg bei der Arbeit in Ihren Projekten und der Nutzung dieses Buches!

# Inhaltsverzeichnis

## ► Teil A: Lernsituationen

<b>Lernsituation 1:</b> Eine Projektidee entwickeln und skizzieren – Projekte erfolgreich initiieren . . .	11
<b>Lernsituation 2:</b> Einen Projektantrag ausarbeiten und präsentieren – Aktivitäten und ihre Dokumentation . . . . .	14
<b>Lernsituation 3:</b> Vorgelegte Projektanträge prüfen und Projektaufträge vereinbaren – Prüfkriterien und Vorgehensweise . . . . .	18
<b>Lernsituation 4:</b> Projekte starten – optimale Startbedingungen schaffen . . . . .	20
<b>Lernsituation 5:</b> Projektorganisation festlegen und das Projektteam formieren . . . . .	23
<b>Lernsituation 6:</b> Im Projektteam erfolgreich arbeiten – Kooperation sichern . . . . .	25
<b>Lernsituation 7:</b> Projekte richtig strukturieren und systematisch planen . . . . .	28
<b>Lernsituation 8:</b> Projekte praktisch durchführen – unter Einsatz ausgewählter Methoden und Techniken . . . . .	33
<b>Lernsituation 9:</b> Projektfortschritte überwachen und Steuerungsmaßnahmen ergreifen . . . . .	35
<b>Lernsituation 10:</b> Projektinformationswesen aufbauen und Projektdokumentation anlegen . . .	38
<b>Lernsituation 11:</b> Projekte mit Computerunterstützung planen und kontrollen . . . . .	40
<b>Lernsituation 12:</b> Projekte erfolgreich abschließen – Ende gut, alles gut! . . . . .	42

## ► Teil B: Projektmanagement – Informationen

<b>Kapitel 1: Projekte als Arbeitsfeld – Projektmerkmale, Projekttypen und Projektauslösung . . .</b>	<b>49</b>
1.1 Welche Merkmale kennzeichnen ein Projekt? . . . . .	49
1.2 Projektauslöser – die wesentlichen Varianten . . . . .	51
1.3 Projekttypen und ihre Besonderheiten . . . . .	53
1.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit . . . . .	54
1.5 Eine erste Projektskizze erstellen – Projektdefinition und Projektabgrenzung . . . . .	56
<b>Kapitel 2: Der Projektantrag – Inhalte und ihre Dokumentation . . . . .</b>	<b>59</b>
2.1 Projekt-Zielsetzungen . . . . .	59
2.2 Wirtschaftlichkeitsüberlegungen . . . . .	61
2.3 Projektphasen und grobe Zeitplanung . . . . .	61
2.4 Meilensteine festlegen . . . . .	63
2.5 Grober Kostenplan – Aufwands- und Kostenschätzung . . . . .	65
2.6 Projektrollen und personelle Ressourcen . . . . .	66
2.7 Vorschlag für die Projektumsetzung . . . . .	66
2.8 Ein Beispiel-Projektantrag . . . . .	67

<b>Kapitel 3: Bewertung von Projektanträgen und Projektauftrag</b>	<b>70</b>
3.1 Projektvorschläge prüfen	70
3.2 Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Projekten	74
3.3 Der Projektauftrag als Grundlage für die Projektarbeit	76
<b>Kapitel 4: Die Projekt-Startphase – Aktivitäten und Projektumfeldanalyse</b>	<b>78</b>
4.1 Projekt-Start-up-Workshop sowie Kick-off-Meeting	78
4.2 Projektvisionen entwickeln	80
4.3 Projektziele präzisieren	81
4.4 Auftragsklärung und Dokumentation in einem Lasten-/Pflichtenheft	84
4.5 Stakeholderanalyse und Stakeholdermanagement	86
<b>Kapitel 5: Projektbeteiligte und Projektorganisation – Rollen und Kooperationsaspekte</b>	<b>92</b>
5.1 Die Projektleitung – Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse	93
5.2 Das Projektteam – Teambildung und Aufgabenverteilung	96
5.3 Projekt-Auftraggeber und unterstützende Gremien	99
5.3.1 Der Auftraggeber im Projektmanagement	99
5.3.2 Die Rolle der Unternehmensleitung	100
5.3.3 Der Projektleitungsausschuss	101
5.3.4 Ergänzende Gremien/Akteure im Überblick	103
5.3.5 Arbeitnehmervertretung beteiligen	104
5.4 Mit externen Fachkräften kooperieren	104
<b>Kapitel 6: Das Projektteam – Teamentwicklung und Teamarbeit</b>	<b>106</b>
6.1 Teamentwicklungsprozesse identifizieren und optimieren	106
6.2 Projekt-Teamsitzungen vorbereiten und effizient durchführen	110
6.3 Projekt-Teamkultur aufbauen und zielorientiert weiterentwickeln	114
6.4 Evaluation und Controlling der Qualität der Projekt-Teamarbeit	114
<b>Kapitel 7: Projektplanung – Teilpläne und ihre Dokumentation</b>	<b>117</b>
7.1 Notwendigkeit und Vorgehensweise bei der Projektplanung	117
7.2 Projektstrukturplan erstellen und Arbeitspakete definieren	120
7.3 Ablauf- und Zeitplanung von Projekten – Balkendiagramm und Netzplan erstellen	123
7.4 Ressourcenbedarfsplan und Ressourceneinsatzplan erstellen	130
7.5 Kostenplanung für die Projektarbeit	133
7.6 Projekt-Qualitätsplanung – ein Instrument zur Qualitätssicherung der Projektprodukte	136
7.7 Projekt-Risikoplanung – Vorsorgemaßnahmen für den Projekterfolg	138
<b>Kapitel 8: Methoden und Techniken bei der Projektdurchführung</b>	<b>142</b>
8.1 Übersicht über den Problemlösungszyklus	142
8.2 Erhebungs- und Analysetechniken auswählen und anwenden	143
8.3 Techniken zur Konzeptentwicklung – mit Kreativität zu neuen Lösungen	146
8.4 Moderations- und Präsentationstechniken nutzen	149
8.5 Bewertungs- und Entscheidungstechniken anwenden	153
<b>Kapitel 9: Projektcontrolling – Teilaufgaben und Instrumente</b>	<b>156</b>
9.1 Fortlaufende Projektüberwachung – Möglichkeiten der Projektkontrolle	157
9.2 Stuserfassung für Projektvorgänge – Meldesystematik, Varianten der Ist-Daten-Gewinnung	159
9.3 Soll-Ist-Vergleiche zu Terminen und Qualitäten	162
9.3.1 Abweichungsermittlung und -analyse für Termine und Projektfortschritt	162
9.3.2 Reviews	164

9.4	Soll-Ist-Vergleiche und Analysen zu Projektkosten .....	164
9.5	Anpassungsmaßnahmen in personeller und organisatorischer Sicht .....	165
9.6	Änderungswünsche im Projektverlauf in den Griff bekommen – durch systematisches Claim-Management .....	166
9.7	Change Management – Akzeptanz der Projektergebnisse erhöhen .....	168

## **Kapitel 10: Projekt-Informationswesen und Projektdokumentation ..... 171**

10.1	Projekt-Berichtswesen aufbauen und gestalten .....	171
10.2	Projektmarketing – welche Aktivitäten sind nötig? .....	174
10.3	Projektdokumentation anlegen und Projektakte/Projektordner führen .....	174

## **Kapitel 11: Computerunterstützung im Projektmanagement ..... 176**

11.1	Projektmanagementsoftware optimiert nutzen .....	176
11.1.1	Nutzungspotenziale von Projektmanagementsoftware .....	176
11.1.2	Arbeitsweise von Projektmanagementprogrammen .....	178
11.2	Projektergebnisse computergestützt präsentieren .....	183

## **Kapitel 12: Der Projektabschluss – Aufgabenbereiche und Instrumente ..... 185**

12.1	Projektanbahnung und Produktübergabe .....	186
12.2	Projektabschlussanalyse durchführen – Evaluierung und Auswertung der Projektarbeit .....	187
12.3	Projekt-Abschlussbericht erstellen .....	188
12.4	Projekterfahrungen sichern – Lessons-learned aufbereiten .....	188
12.5	Abschluss-Meeting mit Abschlusspräsentation durchführen .....	190
12.6	Emotionaler Projektabschluss und Projekt-Auflösung .....	191

## **► Anhang**

<b>Glossar .....</b>	<b>194</b>
----------------------	------------

<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>208</b>
----------------------------------	------------





**Teil**

**A**

---

**Lernsituationen**

---

**► Teil A: Lernsituationen**

<b>Lernsituation 1:</b> Eine Projektidee entwickeln und skizzieren – Projekte erfolgreich initiieren . . .	11
<b>Lernsituation 2:</b> Einen Projektantrag ausarbeiten und präsentieren – Aktivitäten und ihre Dokumentation . . . . .	14
<b>Lernsituation 3:</b> Vorgelegte Projektanträge prüfen und Projektaufträge vereinbaren – Prüfkriterien und Vorgehensweise . . . . .	18
<b>Lernsituation 4:</b> Projekte starten – optimale Startbedingungen schaffen . . . . .	20
<b>Lernsituation 5:</b> Projektorganisation festlegen und das Projektteam formieren . . . . .	23
<b>Lernsituation 6:</b> Im Projektteam erfolgreich arbeiten – Kooperation sichern . . . . .	25
<b>Lernsituation 7:</b> Projekte richtig strukturieren und systematisch planen . . . . .	28
<b>Lernsituation 8:</b> Projekte praktisch durchführen – unter Einsatz ausgewählter Methoden und Techniken . . . . .	33
<b>Lernsituation 9:</b> Projektfortschritte überwachen und Steuerungsmaßnahmen ergreifen . . . . .	35
<b>Lernsituation 10:</b> Projektinformationswesen aufbauen und Projektdokumentation anlegen . . .	38
<b>Lernsituation 11:</b> Projekte mit Computerunterstützung planen und kontrollen . . . . .	40
<b>Lernsituation 12:</b> Projekte erfolgreich abschließen – Ende gut, alles gut! . . . . .	42

# Lernsituation

# 1

## Eine Projektidee entwickeln und skizzieren – Projekte erfolgreich initiieren

### ► Leitfragen zum Thema

Nehmen Sie zunächst einmal spontan zu den folgenden Fragen und Themenkreisen Stellung!

1. Warum scheitern so viele Projekte in der Praxis? Nennen Sie **Beispiele und Symptome für das Scheitern von Projekten!**
2. Wie bzw. von wem werden Projekte in der Praxis ausgelöst? Nennen Sie mögliche **Anlässe für Projekte bzw. Personen**, von denen oft die Initiative für die Durchführung von Projekten ausgeht!
3. Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren, damit Projekte erfolgreich verlaufen? Nennen Sie fünf bedeutsame **Erfolgsfaktoren!**

### ► Ausgangssituation

Sie sind Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Unternehmung *Eurostar GmbH*. Die Firma Eurostar GmbH ist ein Warenhaus-Unternehmen, das überregional tätig ist, Geschäftssitz ist Düsseldorf. In den letzten Jahren hat sich das Geschäft bei fast allen Produktgruppen sehr positiv entwickelt. So konnten teilweise enorme Umsatzzuwächse erzielt werden.

Ergänzend zum Verkauf im Warenhaus wurde in den letzten Jahren auch ein Webauftritt entwickelt und umgesetzt. Neben einer Präsentation des Unternehmens sowie der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist ein Web-Shop für online-gestützte Verkäufe vorhanden. Nach anfänglich gutem Start stagniert aktuell die Entwicklung (ganz im Gegensatz zum Wettbewerb). Es liegt deshalb nahe, hier über eine Verbesserung nachzudenken.

Herr Dipl.-Kfm. Gerhard Mayr, Abteilungsleiter Marketing der Firma *Eurostar GmbH*, schlägt in einer Abteilungsleiterbesprechung vor, ein Projekt zu starten, um einen erfolgreicher Web-auftritt des Unternehmens zu etablieren. Die gesamte Geschäftsleitung überlegt daraufhin, was für das „Aufsetzen“ eines solchen Projektes zu beachten ist.

Sie werden beauftragt, in einem Team erste Überlegungen über die Zweckmäßigkeit eines Projektes „Website-Relaunch“ anzustellen und diese der Geschäftsleitung zu präsentieren.

### ► Aufgaben

Lösen Sie folgende Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit!

- 1 Die ersten Vorstellungen der Unternehmensleitung gehen in die Richtung, dass für die Realisierung eines modernen und erfolgreichen neuen Webauftritts ein Projekt mit einer Dauer von ca. einem Jahr „aufgelegt“ werden sollte. Erarbeiten Sie – orientiert an dem zuvor skizzierten Fallbeispiel – die **Merkmale eines Projektes** (etwa auch in Abgrenzung zu täglichen Routineaufgaben). Mögliche Punkte, zu denen Sie Überlegungen anstellen sollten, sind:
  - Besonderheiten der Aufgabenstellung in Projekten
  - typische Zeit/Dauer eines Projektes

- Zielperspektive in Projekten
- organisatorische und personelle Umsetzung (beteiligte Personen)
- Budgetierung und Finanzierung.

*Bearbeitungshinweis: Fassen Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen in einer Tabelle zusammen, die in der 1. Spalte die Projektmerkmale schlagwortartig enthält und in der 2. Spalte diese kurz erläutert. Nutzen Sie für das Herausfinden von Projektmerkmalen gegebenenfalls auch eine Suchmaschine im Internet (etwa Google)!*

## 2 Projekte starten durch konkrete **Anlässe**.

- Skizzieren Sie die Anlässe, die im Beispielfall die Einführung eines neuen Webauftritts notwendig machen!
- Welche Einflüsse „von außen“ sind für die Inangriffnahme von Projekten denkbar?
- Was wäre für Sie der ideale Ablauf für das Entwickeln einer Projektidee?
- Nehmen Sie eine Bewertung der vorkommenden Anlässe für die Durchführung von Projekten vor!

## 3 Im Beispielfall der Einführung eines neuen Webauftritts handelt es sich um ein typisches Marketingprojekt, das durch Kooperation von Marketing und IT-Abteilung realisiert wird.

- Schildern Sie weitere **Projektbeispiele** aus Ihrem beruflichen und privaten Umfeld!
- Ordnen Sie die von Ihnen jeweils beschriebenen betrieblichen Projekte einem der folgenden **Projekttypen** zu:
  - Bildungsprojekt
  - Technikprojekt (IT-Projekt)
  - E-Business-Projekt
  - Bauprojekt
  - Produktionsprojekt
  - Dienstleistungsprojekt
  - Sonstige Projektart
- Listen Sie danach mögliche typische Projekte für den IT-Bereich auf!

*Bearbeitungshinweis: Erstellen Sie am besten ein Mindmap, das als Systematisierung für mögliche Projekte dienen kann!*

## 4 Zahlreiche Studien belegen, dass ein viel zu hoher Anteil an durchgeführten Projekten nicht erfolgreich verläuft. Projekte können fehlschlagen, wenn keine entsprechende Projektorganisation gegeben ist und ein unzureichendes Projektmanagement betrieben wird.

- Geben Sie vier konkrete **Beispiele** dafür, wann aus Ihrer Sicht von einem **fehlgeschlagenen Projekt** gesprochen werden muss!
- Analysieren Sie mögliche **Ursachen für Projektfehlschläge** zu den folgenden Themengebieten:
  - Problembereich „Projektdefinition und Abgrenzung der Projektaufgabe“
  - Problembereich „Rahmenbedingungen und Methodenkonzept“
  - Problembereich „Personalfragen“
  - Problembereich „Projektplanung“
  - Problembereich „Projektdurchführung und Projektsteuerung“

*Bearbeitungshinweis: Recherchieren Sie im Web nach Studien und Erfahrungen, die die Praxis der Projektarbeit analysieren. Fassen Sie die Ergebnisse in Tabellenform bzw. in einer Präsentation zusammen.*

## 5 Führen Sie eine **Potenzialanalyse** zu dem Projekt „Website-Relaunch“ durch.

- Listen Sie einige Nutzenfaktoren für das angestrebte Projekt auf und charakterisieren Sie die Projektidee genauer (etwa auch in Abgrenzung zu anderen Projekten in Unternehmen)!

- Skizzieren Sie danach, was aus Ihrer Sicht **Projekte erfolgreich** macht (was trägt etwa dazu bei, dass der erwartete Nutzen tatsächlich eintritt?)!

**Genereller Hinweis zur Aufgabenstellung:** Ihre Überlegungen sollen Sie in Form einer Präsentation darlegen. Die Art der Präsentation ist Ihnen freigestellt.

### ► Erweiterung der Aufgabenstellung

„Sie müssen ein völlig neues Design für den Webauftritt kreieren. Gleichzeitig sollten Sie weitere Funktionen aufnehmen (beispielsweise Möglichkeit des Abonnierens von Newslettern, Einrichtung von Informationsforen)“; schlägt ein Unternehmensberater dem Abteilungsleiter Marketing vor. Da die Marketingleitung die heute bestehenden Möglichkeiten sowie die Anforderungen der Kunden nicht genau kennt, beschließt sie, interne Mitarbeiter mit einer Vorstudie zu beauftragen. Diese hat zum Ziel, eine genauere Kenntnis der Ist-Situation und der Rahmenbedingungen für das Projekt herzustellen sowie einen konkreten Projektvorschlag zu erarbeiten.

Eine erste Durchsicht der Ergebnisse der Potenzialanalyse zeigt, dass ein Aufsetzen eines Projektes sinnvoll erscheint. Sie erhalten deshalb den Auftrag eine erste Projektskizze zu erstellen!

### ► Aufgabe

Erarbeiten Sie eine Projektskizze mit folgenden Inhalten:

- Beschreibung der Herausforderungen
- Skizzierung und Abgrenzung der Aufgabenstellung (grobe Zielsetzung, erwartete Ergebnisse)
- Auflistung der wesentlichen Teilaktivitäten im Projekt
- Skizzierung der besonderen Rahmenbedingungen (sachliches, zeitliches und soziales Umfeld)

**Hinweise zur Aufgabenstellung:** Verwenden Sie zur Aufgabenlösung das folgende Formular!

Formular für eine Projektskizze	
<b>Aspekte zur Projektdefinition</b>	<b>Beispielprojekt „Internet-Auftritt optimieren“ (Projekt WEBSITE-RELAUNCH)</b>
<b>Ausgangssituation (Herausforderungen)</b>	
<b>Kurzform der Aufgabenstellung</b>	<b>Grob-Zielsetzung</b> <b>Erwartete Ergebnisse</b>
<b>Wichtige Teilaktivitäten im Projekt</b>	
<b>Besondere Rahmenbedingungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachliches Umfeld</li> </ul>	<b>Analyse des sachlichen Umfeldes</b> a) Wer ist der Auftraggeber? b) Wer ist der Initiator der Projektidee?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliches Umfeld</li> </ul>	<b>Analyse des zeitlichen Umfeldes</b> a) zu berücksichtigende Vorgängerprojekte b) geplantes Nachfolgeprojekt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Umfeld</li> </ul>	<b>Betrachtete Teilsysteme und betroffene Gruppen</b> a) vom Projekt unmittelbar betroffene Stellen der Unternehmung b) auf das Projekt Einfluss nehmende Gruppen (Welche Personen innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens sind betroffen?)

# Lernsituation 2

## Einen Projektantrag ausarbeiten und präsentieren – Aktivitäten und ihre Dokumentation

### ► Leitfragen zum Thema

Nehmen Sie spontan zu den folgenden Fragen und Themenkreisen Stellung!

1. Kann aus Ihrer Sicht auf das **Ausarbeiten eines Projektantrages** verzichtet werden? Nennen Sie Pro- und Contra-Argumente!
2. Wenn Sie von der Notwendigkeit eines schriftlich fixierten Projektantrages überzeugt sind: Sollte man hierzu klare **formale und inhaltliche Vorgaben** entwickeln? Was ist nach Ihrer Kenntnis in der Praxis üblich?

### ► Ausgangssituation

In einer Sitzung mit der Geschäftsleitung präsentieren Sie eine erste Ideenskizze zu dem geplanten Projekt „Website-Relaunch“ der Unternehmung *Eurostar GmbH*. Zunächst gibt es einige Nachfragen:

- Welche Kosten würden Sie veranschlagen?
- Was nützt uns ein Informationsforum?
- Wie schätzen Sie unseren bisherigen Webauftritt im Vergleich zum Wettbewerb ein?
- ....

Sie bestehen die Fragerunde mit Bravour. Es besteht einhellig die Meinung, dass es sich lohnt, einen konkreten Projektantrag auszuarbeiten.

„Lassen Sie uns die Arbeit konkretisieren“, so der allgemeine Tenor in dem Meeting. Sie werden beauftragt, in einem Team eine konkrete Ausarbeitung eines Antrages vorzunehmen und diesen bis Ende des Monats vorzulegen. Eine Vorgabe für den Aufbau des Projektantrages wird Ihnen unmittelbar an die Hand gegeben. Mit Engagement machen Sie sich an die Arbeit.

### ► Aufgaben

Lösen Sie folgende Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit!

- 1 Um ein erfolgreiches Projekt zu realisieren, aber auch zur Absicherung der jeweiligen Akteure, ist ein **schriftliches Festhalten** der wesentlichen Vorstellungen zum geplanten Projekt nötig.
  - Überlegen Sie die **inhaltlichen Aspekte**, die typischerweise in einem **Projektantrag** enthalten sein sollen.
  - Erstellen Sie auf der Grundlage Ihrer inhaltlichen Überlegungen ein geeignetes **Antragsformular für Projekte**!

- 2 Ein wichtiges Element eines Projektantrages ist die konkrete Festlegung der **angestrebten Ziele eines Projektes**.
- Wie gelangt man am besten zu allseits akzeptierten Projektzielen (im Teamwork oder in Ruhe per Brainstorming am Schreibtisch)? Beschreiben Sie grundsätzlich mögliche Vorgehensweisen zur Erarbeitung und Formulierung der Projektziele, und nehmen Sie eine Bewertung vor!
  - Formulieren Sie zu Ihrem Beispielprojekt klare, möglichst überprüfbare Ziele und ordnen Sie die erarbeiteten Zielsetzungen einem der folgenden Typen von Projektzielen zu:
    - Leistungsziele (Sachziele/Prozessziele)
    - Ökonomische Ziele
    - Soziale/personelle Ziele
    - Ökologische Ziele
    - Sonstige Ziele
- 3 Für eine klare Orientierung der Projektarbeit hat sich die Festlegung von **Projektphasen** bewährt.
- Skizzieren Sie typische Phasen, in denen das von Ihnen im Antragsverfahren befindliche Projekt ablaufen soll!
  - Halten Sie zu jeder Phase grob die Ergebnisse fest, die am Ende der jeweiligen Phase erreicht werden sollen!
- 4 Notwendig ist darüber hinaus eine Präzisierung der Aufgabenstellung für das Projektteam. Dazu bietet sich die Orientierung am Phasenkonzept mit **Meilensteind Definitionen** an:
- Recherchieren Sie (etwa auch durch Informationssuche im Internet oder durch Lesen im Informationsteil des Buches), was unter einem Meilenstein im Projektmanagement verstanden wird, und legen Sie Meilensteine für das Beispielprojekt fest!
  - Erläutern Sie die Bedeutung von Meilensteinen, und geben Sie für jeden Meilenstein des Beispielprojekts an, was am Ende erreicht werden soll!
- 5 Im Projektantrag ist ein **grober Projektplan** aufzunehmen.
- Als wesentliche Planungselemente sind im Projektantrag Informationen zu den Hauptaktivitäten, zum Zeithorizont sowie zu den Kosten aufzunehmen. Welchen Detaillierungsgrad der Information halten Sie hierzu für machbar und sinnvoll?
  - Wie kann man zu ersten Schätzungen hinsichtlich der Projektplanungen gelangen? Skizzieren Sie am Beispiel der Kostenplanung und Budgetierung ein mögliches Vorgehen für das Projekt!
- 6 Im Projektantrag ist schließlich auch ein Umsetzungskonzept aufzunehmen. Welche Punkte und Arbeitsschritte sollten für eine erfolgreiche **Projektumsetzung** vereinbart und im Projektantrag festgehalten werden?

**Genereller Hinweis zu den Aufgabenstellungen:** Ihre Überlegungen sollen Sie in Form einer Präsentation darlegen. Die Art der Präsentation ist Ihnen freigestellt.

#### ► Erweiterung der Aufgabenstellung

Nachdem die Rahmenbedingungen und Bestandteile für den Projektantrag geklärt sind, können Sie sich an die Arbeit machen und den Antrag fertig stellen. Erarbeiten Sie zu Ihrem Beispielprojekt auf der Grundlage des folgenden Formulars einen **Projektantrag**:

<b>Projektantrag</b>			Proj.-Nr.: Auftraggeber: Datum: Strategische Bedeutung:		
Projektbezeichnung:					
Projektbeginn:			Projektende:		
<b>Projekt-Kurzbeschreibung (Ausgangssituation und Herausforderungen):</b>					
<b>Projektziele:</b>					
<b>Hauptaktivitäten im Projekt:</b>					
<b>Projekt-Zeitplan (Projekt-Meilensteine):</b>					
Phase	Inhalt	Verantwortlich	Termin (Beginn)	Termin (Ende)	int. MA-Tage
<b>Projektbudget (Projekt-Gesamtaufwand):</b>					
	Aufwand in Euro	% Anteil	Mitarbeitertage (Personentage)		
Internes Personal:					
Fremdpersonal:					
Sachaufwand:					
Investitionen:					
<b>Gesamt:</b>					



### Projektstruktur – Projektrollen:

#### a) Projekt-Kernteam

Name, Abteilung	Aufgabe, Verantwortung	Mitarbeitertage	gepl. Einsatzzeit

#### b) Erweitertes Projektteam

Name, Abteilung	Aufgabe, Verantwortung	Mitarbeitertage	gepl. Einsatzzeit

#### Auflistung der Projektergebnisse/Funktionen (deliverables) des Projektes:

### Konzepte zur Projektumsetzung:

Projekt-Qualitätsmanagement

Projekt-Problemmanagement

Projekt-Änderungsmanagement

Projekt-Risikomanagement

### Abzuliefernde Dokumente (Berichtsplan):

Bezeichnung	Termin	Empfänger	Verantwortlicher

#### Unterschriften:

Auftraggeber:

Projektleiter:

# Lernsituation

# 3

## Vorgelegte Projektanträge prüfen und Projektaufträge vereinbaren – Prüfkriterien und Vorgehensweise

### ► Leitfragen zum Thema

Nehmen Sie spontan zu den folgenden Themenkreisen Stellung!

1. Nennen Sie die möglichen **Akteure bzw. Gremien**, die in der Praxis über vorliegende Projektanträge entscheiden!
2. Skizzieren Sie, wie **zweckmäßigerweise vorgegangen** werden sollte, um eine sachgerechte Entscheidung über eine **Projektgenehmigung** zu treffen!

### ► Ausgangssituation

Sie haben den Projektantrag ausgearbeitet und termingerecht dem Entscheidungsgremium vorgelegt. Nun warten Sie gespannt auf die Entscheidung, was die Geschäftsführung davon hält.

„Wir müssen das jetzt genau analysieren und werden dann in 2 Wochen zu einer endgültigen Entscheidung kommen“, so der Kommentar eines Mitglieds der Geschäftsleitung, Frau Vera Müllers.

„Und wie kommt es dann zu der Entscheidung?“, fragen Sie zurück.

„Wir haben ja mehrere Projektanträge vorliegen. Leider werden wir aus Finanzgründen wohl nur 70 Prozent der vorgelegten Anträge tatsächlich genehmigen können. Dazu haben wir aber im Entscheidungsgremium ein klar definiertes Priorisierungsverfahren, das die verschiedenen Kriterien genau berücksichtigt“, so die abschließende Feststellung von Frau Müllers.

### ► Aufgaben

Lösen Sie folgende Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit!

1. Bei komplexen und aufwändigen Projekten kann als Entscheidungshilfe für eine Projektgenehmigung eine Präsentation vor einem Entscheidungsgremium gewünscht sein. Um eine erfolgreiche Antragspräsentation zu realisieren, sollte diese alle entscheidungsrelevanten Informationen enthalten und dramaturgisch geschickt aufgebaut sein.
  - Entwickeln Sie eine sinnvolle **Gliederung** für eine solche **Antragspräsentation**!
  - Erstellen Sie zu Ihrem Beispielprojekt Ausschnitte aus dieser Antragspräsentation (möglichst mit Unterstützung einer Präsentationssoftware)!
2. Beantragte Projekte sind für eine Organisation von unterschiedlicher Bedeutung. Wenn eine neutrale Sichtweise auf die Projekte genommen werden soll, muss auch eine Bewertung aus strategischer Sicht erfolgen und die **strategische Relevanz des Projektes** festgestellt werden.

- Möglich ist als Bewertungsergebnis eine Unterscheidung zwischen A-, B- und C-Projekten. Recherchieren Sie (etwa mit Hilfe des Informationsteils des Buches oder über das Internet), was diese Unterscheidung ausdrückt, und schlagen Sie ein Vorgehen vor, um zu einer entsprechenden Festlegung zu kommen!
  - Eine Möglichkeit, differenzierter vorzugehen, ist die **Nutzwertanalyse**. Aus strategischer Sicht kann dabei eine Kennzahl (Scorecard) aufgrund verschiedener Kriterien ermittelt werden. Nennen Sie zunächst typische Teilkriterien, die in eine Projektbewertung einfließen können! Führen Sie daraufhin exemplarisch eine Nutzwertanalyse durch (Hinweis: Informieren Sie sich zum Ablauf einer Nutzwertanalyse im Informationsteil des Buches!)
- 3** Ein weiterer wichtiger Entscheidungsaspekt bezüglich der Projektgenehmigung ist die **Wirtschaftlichkeit**.
- Skizzieren Sie, wie der **Nutzen eines Projektes** festgestellt werden kann! Unterscheiden Sie am Beispiel des Projektes „Website-Relaunch“ zwischen monetären und sonstigen Nutzengrößen!
  - Wie kann eine **Wirtschaftlichkeitsberechnung** aussehen? Recherchieren Sie, welche Verfahren üblich sind, und stellen Sie die **Verfahren** in Kurzform dar (ggf. auch vergleichend)!
- 4** In der Praxis findet sich oft das Arbeiten mit **Handlungsportfolios**, um zu einer Projektentscheidung zu kommen.
- Recherchieren Sie (etwa mittels Internet-Recherche oder mit dem Informationsteil des Buches), was in der Praxis unter einem Projektportfolio verstanden wird. Kennzeichnen Sie die Vorgehensweise zur Erstellung, und interpretieren Sie mögliche Ergebnisse!
  - Bestimmen Sie an einem Beispielfolio, wie ansatzweise eine Positionierung auf dem Portfolio für das ausgewählte Projekt aussehen kann. Begründen Sie die Positionierung!
- 5** Sie haben „grünes Licht“ für Ihren Projektantrag durch einen Vertreter des Auftraggebers erhalten.
- Analysieren Sie, was nun zu tun ist, und benennen Sie jetzt nötige Aktivitäten!
  - Beschreiben Sie typische Abklärungen, die Sie mit dem Projekt-Auftraggeber vornehmen!

**Genereller Hinweis zu den Aufgabenstellungen:** Ihre Überlegungen sollen Sie in Form einer Präsentation darlegen. Die Art der Präsentation ist Ihnen freigestellt.

# Lernsituation 4

## Projekte starten – optimale Startbedingungen schaffen

### ► Leitfrage zum Thema

Mit der Genehmigung eines Projektes kann die eigentliche Arbeit beginnen. Skizzieren Sie typische **Handlungen und Entscheidungen**, die zu Beginn eines Projektes in Angriff genommen werden sollen!

### ► Ausgangssituation

Die Unternehmensleitung der Unternehmung *Eurostar GmbH* hat den Projektauftrag „Relaunch des Web-Auftritts“ erteilt und Herrn Metzger mit der Projektleitung beauftragt.

Herr Metzger ist natürlich sehr erfreut, das Projekt leiten zu dürfen. Da der Projektstart schon in Kürze vorgesehen ist und ihm der Satz „So wie Sie starten, so liegen Sie im Rennen“ bekannt ist, will er die Startphase bewusst angehen und hier die ersten Pflöcke für ein erfolgreiches Projekt setzen. Er stellt deshalb genaue Überlegungen darüber an, was als nächstes zu tun ist.

### ► Aufgaben

Gerade zu Beginn eines Projektes kommt der Motivation und der Vereinbarung von Kooperationsformen für die Mitglieder des Projektteams eine besondere Bedeutung zu. Außerdem sind alle von den Projektergebnissen künftig Betroffenen sowie die in die Projektarbeit einzubeziehenden Personen vorab in ausreichender Weise zu informieren. Die wesentlichen Aktivitäten und Instrumente in der Projektstartphase können Sie anhand der folgenden Aufgabenstellungen kennen lernen und dazu entsprechende Lösungen und Instrumente erarbeiten.

Lösen Sie folgende Aufgaben in Einzel- oder Gruppenarbeit!

- 1 Herr Metzger, der Projektleiter, möchte sowohl einen **Start-up-Workshop** mit dem Projektteam als auch ein **Kick-off-Meeting** als Informationsveranstaltung für alle von dem Projekt betroffenen Personengruppen organisieren.
  - Wer sollte an dem Start-up-Workshop teilnehmen, und wie könnte eine Tagesordnung für einen Start-up-Workshop aussehen?
  - Wer sollte an dem Projekt-Kick-off-Meeting teilnehmen, und wie könnte eine Tagesordnung für ein Projekt-Kick-off-Meeting aussehen? Schlagen Sie ein Einladungsverfahren vor!
- 2 Vielfach wird empfohlen, zu Beginn der Projektarbeit gemeinsam im Projektteam die **Visionen für das Projekt** zu erarbeiten und darzulegen. Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken.