

Lernfeld 13

Ein Projekt planen und durchführen



Ausgangssituation 1

Frau Irina Blaszyk, die Ausbildungsbeauftragte der *Stahlbau Settler GmbH* in Düsseldorf, organisiert jährlich mehrere Lerntage zur Vorbereitung auf die schriftlichen Abschlussprüfungen für die künftigen Kaufleute im Büromanagement. Die Ausbilderin bereitet dazu einige Aufgabenstellungen vor, die von den Auszubildenden bearbeitet werden müssen. Für den nächsten Lerntag steht das Lernfeld 13 auf dem Übungsplan. Frau Blaszyk hat dazu folgende Aufgaben zusammengestellt, für die Sie eine Musterlösung erstellen sollen.

Aufgabe 1 Grundlagen des Projektmanagements

- a) Was ist ein Projekt? Gehen Sie in Ihrer kurzen Antwort auf die Punkte ein, die ein Projekt kennzeichnen.

Ein Projekt hat die Absicht, vorher vereinbarte Ziele in einem vorgegebenen zeitlichen, finanziellen und personellen Rahmen zu erreichen. Es ist gekennzeichnet durch seine Einmaligkeit.

- b) Erläutern Sie kurz, was unter dem Begriff Projektmanagement zu verstehen ist.

Projekte müssen geplant, koordiniert, gesteuert und überwacht werden. Diese Aufgaben werden vom Projektmanager übernommen. Durch das Projektmanagement sollen Prozesse optimiert werden. Es wird versucht, in kürzester Zeit und zu minimalen Kosten eine hohe Qualität zu erreichen.

- c) Nennen Sie drei Ziele, die im Rahmen eines Projekts verfolgt werden.

- Erfolgreicher Abschluss des Projektes durch Erreichung der geforderten qualitativen Ergebnisse.*
- Einhaltung der vorgegebenen Mittel (des Finanzplans).*
- Abschluss des Projektes innerhalb des Zeitlimits (des Zeitplans).*

d) Nennen Sie fünf wesentliche Merkmale eines Projektes.

- Jedes Projekt hat eine klare Zielvorgabe.
- Projekte sind immer einmalig.
- Jedes Projekt ist zeitlich begrenzt.
- Projekte sind immer kostenbegrenzt.
- Mitarbeiter werden für Projekte freigestellt und nach Abschluss kehren sie zu ihrem Arbeitsplatz zurück.

e) In der Praxis ist auch das Scheitern von Projekten möglich. Welche Ursachen können hierfür verantwortlich sein? Nennen Sie mindestens fünf mögliche Ursachen.

Ungenügend formulierter Projektauftrag, unkorrekte Projektplanung, inkompetenter Projektleiter, ungenaue Aufgabenbeschreibung und Zielstellung, Kompetenzstreitigkeiten, ungenügende Kommunikation, fehlendes Personal, unqualifiziertes Personal, technische Anforderungen nicht vorhanden u. v. a.

f) Welche Stellen müssen in einem Projekt unbedingt besetzt werden?

Projektleitung und Projektmitarbeiter. Bei mehreren gleichzeitig laufenden Projekten wird eine Steuerungsgruppe oder ein Lenkungsausschuss gebildet.

g) Zu Beginn eines Projektes wird eine Beratung mit allen Projektbeteiligten durchgeführt. Wie wird diese Veranstaltung bezeichnet und welchen Zweck verfolgt sie?

Kick-off-Meeting: Alle Projektbeteiligten werden über die Ziele, Bedingungen und Spielregeln sowie den vorgesehenen Ablauf des Projektes informiert.

h) Projekte werden in unterschiedliche Phasen eingeteilt. Nennen Sie diese Phasen und erläutern Sie kurz die jeweiligen Inhalte.

Phase	Inhalte
Definition	Probleme werden erkannt, analysiert und dokumentiert; Projektvertragsabschluss; Kick-off-Meeting
Planung	Erstellung von Ablauf- und Kostenplänen sowie der Arbeitspakete
Durchführung	Ausführung der geplanten Aufgaben
Abschluss	Abschlussbesprechung, Abschlussdokumentation (Bericht) und Abschlusspräsentation

LF13

- i) In der Projektphase Definition werden Projektstrukturpläne und Projektablaufpläne erstellt. Erläutern Sie die Inhalte beider Pläne.

Projektstrukturpläne: Der Projektstrukturplan wird oft in Form einer Mindmap

(Verzweigungsdiagramm) durchgeführt. Es werden Zusammenhänge dargestellt und Aufgaben zusammengetragen. Das Projekt wird übersichtlich dargestellt.

Projektablaufpläne: Der Projektablaufplan stellt die klare Struktur des Projektes dar

und zeigt die Aufgabenverteilung sowie die Abläufe der einzelnen Aufgaben in zeitlicher Reihenfolge.

Ausgangssituation 2

Als Sekretariatsmitarbeiterin der Firma *Sportkicks KG* in Bremen, nehmen Sie zum wiederholten Male an einem Projekt teil. Das anstehende Projekt soll die derzeitige Auftragslage untersuchen und eine Marktforschung für ausgewählte Produkte durchführen. Voraussichtlich sind sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Teamleiter des Bereichs Verkauf in das Projekt eingebunden. Der Teamleiter, Herr Pjotr Maka, beauftragt Sie, als erste Handlung die Terminkoordination durchzuführen, um einen Termin für die erste gemeinsame Besprechung aller Projektteilnehmer/-innen zu finden.

Aufgabe 2 Terminkoordination und Projektmanagement

LF13

- a) Bestimmen Sie anhand des folgenden Termin- und Urlaubsplanes einen Termin für die erste Besprechung. Die Freitage können nicht als Termin bestimmt werden, da an diesem Wochentag regelmäßige Abteilungsbesprechungen stattfinden. Alle Mitarbeiter müssen zwingend an der Besprechung teilnehmen und für die Besprechung muss ein Zeitrahmen von drei bis vier Stunden eingeplant werden. Begründen Sie abschließend Ihre Entscheidung in wenigen Worten schriftlich.

Sportkicks KG								Juni 20..	
Mitarbeiter	Abteilung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	
		02.06.	03.06.	04.06.	05.06.	06.06.	07.06.	08.06.	
eigene Person	Sekretariat								
Willi Baumer	Technik	<i>Termin ganztägig</i>	<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>			
Peter Lesser	EDV			<i>Termin ganztägig</i>					
Marie Witter	Einkauf				<i>Termin 13 Uhr</i>				
Pjotr Maka	Verkauf Teamleiter		<i>Termin ganztägig</i>						
Nicole Mers	Verkauf								
Vanessa Scheè	EDV		<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>					
Malon Kuma	Technik	<i>Termin ganztägig</i>			<i>Termin ganztägig</i>				

Sportkicks KG								Juni 20..	
Mitarbeiter	Abteilung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	
		09.06.	10.06.	11.06.	12.06.	13.06.	14.06.	15.06.	
eigene Person	Sekretariat								
Willi Baumer	Technik			<i>Termin 13 Uhr</i>		<i>Schulung</i>			
Peter Lesser	EDV	<i>Urlaub</i>			<i>Termin ganztägig</i>				
Marie Witter	Einkauf								
Pjotr Maka	Verkauf Teamleiter		<i>Termin 15 Uhr</i>	<i>Termin ganztägig</i>		<i>Termin</i>			
Nicole Mers	Verkauf								
Vanessa Scheè	EDV		<i>Termin 13 Uhr</i>	<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>	<i>Urlaub</i>			
Malon Kuma	Technik	<i>Schulung</i>							

Sportkicks KG								Juni 20..
Mitarbeiter	Abteilung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
		16.06.	17.06.	18.06.	19.06.	20.06.	21.06.	22.06.
eigene Person	Sekretariat							
Willi Baumer	Technik					Urlaub		
Peter Lesser	EDV	Urlaub		Termin ganztägig				
Marie Witter	Einkauf		Termin 14 Uhr		Schulung			
Pjotr Maka	Verkauf Teamleiter					Termin 10 Uhr		
Nicole Mers	Verkauf				Termin 11 Uhr			
Vanessa Scheè	EDV		Termin ganztägig					
Malon Kuma	Technik			Termin 13 Uhr				

Sportkicks KG								Juni 20..
Mitarbeiter	Abteilung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
		23.06.	24.06.	25.06.	26.06.	27.06.	28.06.	29.06.
eigene Person	Sekretariat			Urlaub	Urlaub			
Willi Baumer	Technik	Schulung	Schulung					
Peter Lesser	EDV				Termin ganztägig			
Marie Witter	Einkauf							
Pjotr Maka	Verkauf Teamleiter		Termin 10 Uhr	Termin ganztägig				
Nicole Mers	Verkauf							
Vanessa Scheè	EDV				Schulung	Schulung		
Malon Kuma	Technik			Termin ganztägig				

Sportkicks KG								Juli 20..	
Mitarbeiter	Abteilung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	
		30.06.	01.07.	02.07.	03.07.	04.07.	05.07.	06.07.	
eigene Person	Sekretariat	Urlaub	Urlaub	Urlaub	Urlaub	Urlaub			
Willi Baumer	Technik	Urlaub		Schulung					
Peter Lesser	EDV								
Marie Witter	Einkauf			Urlaub	Urlaub	Urlaub			
Pjotr Maka	Verkauf Teamleiter	Termin ganztägig	Termin ganztägig						
Nicole Mers	Verkauf				Termin ganztägig				
Vanessa Scheè	EDV								
Malon Kuma	Technik	Schulung	Schulung	Schulung	Schulung	Schulung			

Möglicher Termin: 10. Juni ab 09:00 Uhr

Begründung: Als Termin für die erste Besprechung im Rahmen des Projektes kann der Dienstag, der 10.06., ab 09:00 Uhr bestimmt werden. Es wird ein Zeitraum von maximal 4 Stunden eingeplant, also bis 13:00 Uhr. Anschließend können der Teamleiter Pjotr Maka und die Mitarbeiterin Vanessa Scheè ihre Termine ab 13:00 Uhr wahrnehmen.

- b) Nachdem Sie dem Projektleiter den Termin bekanntgegeben haben und Herr Maka diesem zugestimmt hat, beauftragt er Sie, die Besprechung vorzubereiten. Welche Tätigkeiten müssen Sie dabei erledigen? Erläutern Sie kurz mindestens sechs Ihrer vorbereitenden Aktivitäten in schlüssiger Reihenfolge.

Vorbereitung der Teambesprechung:

1. Einen Besprechungsraum in ausreichender Größe organisieren und buchen.
2. Einladungen an die entsprechenden Mitarbeiter/-innen per E-Mail versenden.
3. Prüfen, ob der Besprechungsraum über Laptop und Beamer oder Whiteboard verfügt.
4. Internetanschluss bzw. -zugang im Besprechungsraum erfragen oder prüfen.
5. Flipchart, Pinnwand, Moderationskoffer, Schreibmaterialien planen und besorgen.
6. Getränke und Snacks planen und organisieren.
7. Tagesordnung in Abstimmung mit Projektleiter erstellen.
8. Gegebenenfalls notwendige Daten, Statistiken und Fachmaterialien vorbereiten.

- c) Die Teambesprechung haben Sie geplant und organisiert. Herr Maka möchte, dass Sie als Nächstes für die gemeinsame Projektbesprechung eine Präsentation vorbereiten. Nennen Sie fünf Kriterien, die für die fachliche und optische Ausgestaltung der Präsentation von Bedeutung sind.

Präsentationsgestaltung in Einleitung, Hauptteil und Schlussteil; roter Faden in der Präsentation; Bekanntgabe des Projektzieles; Zeitlimit der Präsentation; Fazit im Schlussteil; klare Schriften und Designs; einheitliche Gestaltung der Folien; Visualisierungen; kurze Sätze oder Stichpunkte.

- d) „Die Vorbereitung und Planung des Projektes ist detailliert, genauestens und mit Sorgfalt durchzuführen.“ – Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung.

Die Aussage ist richtig. Bei unkorrekter Vorbereitung und Planung des Projektes kann es zu nachfolgenden Problemen kommen: Zeitverzögerungen, Kundenunzufriedenheit, unangemessene zusätzliche Kosten, fehlender Projekterfolg, unzufriedene Projektmitarbeiter, Auseinandersetzungen im Projektteam, Abbruch des gescheiterten Projektes.

- e) Die erste Besprechung zum Projektauftritt hat stattgefunden. Alle auszuführenden Aktivitäten während des Projektes wurden zusammengetragen. Welche Möglichkeiten innerhalb dieses Projektes sehen Sie, diese Aktivitäten auf die einzelnen Mitarbeiter zu verteilen und möglichst genau zu dokumentieren und auszuwerten?

Eine Möglichkeit bietet die Erstellung einer Aktivitätenliste und die anschließende Übertragung der einzelnen Aufgaben in Arbeitspakete. Die Arbeitspakete umfassen, in kleine Einheiten zerlegt, alle Aufgaben des gesamten Projektes. Jedes Arbeitspaket wird von einem verantwortlichen Projektmitarbeiter bearbeitet und muss kontrollierbar sein.

- f) Herr Maka beauftragt Sie, nach der Verteilung der Arbeitsaufgaben eine übersichtliche Terminplanung vorzunehmen. Erläutern Sie die projektypischen und technischen Möglichkeiten, mit denen Sie sich behelfen können, um diesen Auftrag auszuführen.

Zur übersichtlichen Gestaltung der Termine für die einzelnen Projektphasen und die Erledigung aller Arbeitsaufgaben werden Projektpläne erstellt. Inhalt des Projektplans ist der Projektstrukturplan und der Projektablaufplan. Die Darstellung der Projektstruktur erfolgt z.B. in Form eines Baumdiagrammes.

Die zeitliche Abfolge des Projektes wird durch Projektablaufpläne mithilfe von Gantt-Diagrammen (Balkendiagrammen) oder Netzplänen übersichtlich dargestellt. Spezielle Softwareprogramme dienen im Projektmanagement der Planung, Durchführung, Dokumentation und Auswertung von Projekten.

- g) In einer gemeinsamen Teambesprechung aller Projektbeteiligten wird der aktuelle Stand des Projektes analysiert, die Einhaltung des Zeitplanes kontrolliert, Abweichungen vom bisherigen Konzept festgestellt und Lösungsvorschläge zum weiteren Projektverlauf erarbeitet. Es wurde festgestellt, dass einige erledigte Arbeitspakete nicht die erforderliche Qualität aufweisen und die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen werden zu einer Stellungnahme aufgefordert. Langwierige Diskussionen während der Besprechung führen zu Ungeduld, Frustration und Motivationsabnahme bei einigen Teammitgliedern. Erarbeiten Sie eine Checkliste zum Verlauf einer Projektteambesprechung, um in Zukunft ausufernde Diskussionen vermeiden zu können.

Checkliste:

- Eröffnung der Besprechung
- Bekanntgabe des Besprechungszieles
- Auswertung einzelner Projektziele
- gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen
- Zielvereinbarungen festlegen
- Dokumentation der Besprechung und Vereinbarungen

- h) Welche negativen Handlungen von Besprechungsmitgliedern führen fast zwangsläufig zum Scheitern einer Besprechung? – Nennen Sie vier unsoziale Verhaltensweisen.

Den Gesprächspartner nicht ausreden lassen; gegenseitige Schuldzuweisungen und verbale Verunglimpfung des Gesprächspartners sowie unangemessene Diskussionen, ausschweifende Berichterstattungen und Ausgrenzung von Beteiligten.

- i) Alle ausgeführten Tätigkeiten innerhalb eines Projektes werden dokumentiert und zu Auswertungen herangezogen. Welche Fehlerquellen innerhalb eines Projektes können bei einem Soll-Ist-Vergleich aufgedeckt werden, die zum negativen Ausgang eines Projektes geführt haben? Nennen Sie drei mögliche Fehlerquellen und erläutern Sie diese anhand von je zwei Beispielen.

1. Planungsfehler: Tätigkeiten wurden bei der Aufstellung der Arbeitspakete vergessen und die Zeitdauer wurde nicht korrekt geplant. Der Terminplan wurde ungenau erstellt oder die Verfügbarkeiten der Projektbeteiligten wurden unkorrekt geplant.
2. Ausführungsfehler: Mitarbeiter verfügen nicht über die entsprechende Qualifikation und Kenntnisse. Unsachgemäße Bearbeitung der Arbeitsaufgaben und mangelnde Kontrolle der Mitarbeiter/-innen.
3. Änderung der Rahmenbedingungen: veränderte Kundenwünsche seitens des Auftraggebers. Die Mitarbeiter stehen nicht mehr zur Verfügung (Ausscheiden, Krankheit) und Ausfall von technischen Anlagen.

- j) Nachdem alle Arbeitspakete des Projektes bearbeitet worden sind, erfolgt der Projektabschluss. Der Projektleiter bittet Sie, auch diese letzte Projektphase vorzubereiten. Welche drei wesentlichen Aufgaben müssen in der Abschlussphase berücksichtigt werden? Geben Sie auch eine kurze Erläuterung zu den von Ihnen genannten Aufgaben.

In der Abschlussphase müssen die folgenden Aufgaben erledigt werden: Abschlussbe-

sprechung: Der gesamte Projektverlauf von der Aufgabenbearbeitung, der Termintreue,

der Qualität, der Projektergebnisse sowie eine Teambewertung werden in der Besprechung ausgewertet. Ferner werden alle abschließenden Tätigkeiten festgelegt.

Abschlussbericht: Im Abschlussbericht werden alle wesentlichen Informationen des

Projektes, der Verlauf und das Projektergebnis niedergeschrieben.

Abschlusspräsentation: Die Abschlusspräsentation beinhaltet das Projektergebnis und den

Projektverlauf. Die Präsentation ist eine Zusammenfassung des Ergebnisses und aller

wichtigen Inhalte des Projektes, um dem Auftraggeber einen abschließenden

Projektüberblick zu vermitteln.

- k) Der Abschlussbericht ist ein wesentlicher Bestandteil eines Projektes. Erläutern Sie, welche Informationen der Abschlussbericht enthält. Begründen Sie zuletzt die Notwendigkeit eines Abschlussberichtes.

Der Abschlussbericht ist eine Reflexion (eine Rückschau) auf das gesamte Projekt.

Mögliche Inhalte sind:

- Projektbeschreibung (Ausgangssituation, Ziele, Inhalte)
- Projektdetailplanung (Beteiligte, Terminplan, Kostenplan)
- Projektrealisierung (zeitlicher und qualitativer Verlauf, Probleme und Störungen während der Durchführung)
- Projektergebnisse (Soll-Ist-Vergleich in Bezug auf Qualität, Kosten, Zeit)
- Vorschlag zu weiterem Vorgehen (z.B. Folgeprojekte)
- Anregungen für künftige Projekte

Der Abschlussbericht ist eine Zusammenfassung und Ergebniskontrolle des Projektes

und soll vor allem das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Projektes darstellen.

Für nachfolgende Projekte ist der Abschlussbericht von Vorteil, um in Zukunft Fehler und Schwachstellen auszuschalten.