

Lernsituationen für das Lernfeld

Ein Projekt planen und durchführen

Arbeitsbuch mit Lernarrangements
für die Planungs- und Organisationskompetenz



2. Auflage 2017
Copyright © 2016

by SOL-Verlag GmbH, Düsseldorf

ISBN 978-3-942264-75-4 – Bestellnummer 754

Pädagogisches Konzept:
Ulrike Brämer

Text:
Ulrike Brämer und Karin Blesius

Druck:
Caritas Werkstätten, St. Anna, 56766 Ulmen

www.sol-verlag.de
info@sol-verlag.de

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne Einwilligung des Verlages eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für die Intranets von Schulen, Lernplattformen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Handhabung des Arbeitsbuches

Lern-situati-on	Das Arbeitsbuch enthält eine Lernsituationen, in denen Sie Ihre berufliche Handlungskompetenz erweitern. Sie werden ein Projekt planen und durchführen. Dabei planen Sie eine Mitarbeiterschulung für Büromöbel Hauser & Schulte. Sie lernen die Instrumente des Projektmanagement systematisch einzusetzen.
Warm-up	Die Lernsituation startet mit einem Warm-up. Dabei werden die in der Lernsituation angestrebten Kompetenzen grafisch dargestellt, sodass Sie einen strukturierten Überblick bekommen, was Sie in den nächsten Unterrichtsstunden erwartet. Sie sollen den Lernstoff im Kontext sehen und neue Informationen in Ihr bestehendes Wissen integrieren. Sie erhalten schnell einen Überblick, welches Vorwissen Sie aktivieren müssen, um den Lernstoff möglichst effizient zu bearbeiten. Sie integrieren somit leichter neue Informationen in bestehendes Wissen.
Lernarrangement	<p>Zu Beginn jeder Lernaufgabe steht eine authentische Situation, die Sie zunächst lesen und anschließend in eigenen Worten konkretisieren.</p> <p>Aus der Situation heraus bilden Sie eine Leitfrage, an der Sie sich beim Erledigen des Arbeitsauftrags orientieren sollten. Bei der abschließenden Präsentation ist die Leitfrage ausführlich zu beantworten.</p> <p>Der Arbeitsauftrag ist methodisch nach dem Modell der vollständigen Handlung (informieren – planen – entscheiden – ausführen – kontrollieren – auswerten) konzipiert.</p> <p>Die neu zu erschließenden Fachinhalte sind schattiert hervorgehoben und im Index (Schlagwortverzeichnis) nachzuschlagen, um die entsprechende Seite im Manual zu finden. Zur Vereinfachung wurde die entsprechende Nummer der Lernaufgabe in Klammern gesetzt.</p> <p>Nachdem Sie neue Informationen erhalten und sich gedanklich damit auseinandergesetzt haben (Ich-Phase), tauschen Sie sich kooperativ aus, planen verschiedene Umsetzungskonzepte und entscheiden sich für einen Lösungsweg (Du-Phase). In der Regel führen Sie Aktionen alleine aus (Ich-Phase) und kontrollieren mit einem Partner die Umsetzung Ihres Lösungsansatzes (Du-Phase).</p> <p>Im Plenum kontrollieren Sie Ihr Handlungsprodukt und werten Ihren Lernprozess aus. Hier soll nun konstruktiv das erarbeitete Produkt oder der Vortrag beurteilt werden (Wir-Phase). Nach der Präsentation eines oder mehrerer Handlungsprodukte sollten Sie dann ggf. Ihr eigenes Handlungsprodukt optimieren bzw. die eigenen Schlüsse daraus ziehen (Ich-Phase).</p>
Reflexion	In den letzten Lernaufgaben der Lernsituationen reflektieren Sie schriftlich Ihren Lernzuwachs. Einerseits setzen Sie sich noch einmal intensiv mit fachlichen Inhalten auseinander, und andererseits reflektieren Sie Ihren Lernprozess.
Manual	Zur Unterstützung des eigenständigen Lernens stehen Ihnen in den Manualen Informationen zur Bewältigung der Arbeitsaufträge zur Verfügung.



Recherchieren



Vorwort

Die Lernsituationen dieses Buches sind für das Lernfeld **Ein Projekt planen und durchführen** konzipiert.

Viele Aufgaben und Aufträge werden in den Unternehmen als Projekte durchgeführt. „Für die Erledigung dieser Aufgaben steht den Unternehmen mit dem Projektmanagement ein geeignetes und effizientes Instrumentarium zur Verfügung. Obwohl Projektmanagement häufig nur mit großen und komplexen Vorhaben assoziiert wird, kann ein systematisches Projektmanagement auch bei kleineren Vorhaben effektiv und mit großem Nutzen eingesetzt werden“ (Bernecker/Eckrich 2003, S. 55).

Durch das Instrumentarium des Projektmanagements wird die Qualität der Dienstleistung oder des Produktes verbessert und es gibt den Verantwortlichen eine höhere Kosten- und Terminalsicherheit. Es verhilft also dazu, die Projekte schneller und mit weniger Ressourcen durchzuführen und führt auch dazu, dass Kunden und Kollegen zufriedener sind mit dem Ergebnis und der eigenen Arbeit.

In diesem Lernfeld eignen Sie sich zuerst die wesentlichen Instrumente (Methoden und Techniken) des Projektmanagements an. So erhalten Sie die Grundlagen, um daran anschließend eigenverantwortlich Projekte mit internen oder externen Auftraggebern durchzuführen.

Beim Arbeiten mit diesem Buch wird Ihre Medien- und Methodenkompetenz geschult. Unabdingbar bei der Durchführung von Projekten ist die Dokumentation. Das permanente Anfertigen von Protokollen und anderen projektspezifischen Dokumenten ist unerlässlich. Neben der stetigen Dokumentation bedarf es des Präsentierens von Zwischenergebnissen sowie einer Abschlusspräsentation der Projektergebnisse. Sämtliche Arbeitsergebnisse werden zu einer Gesamtdokumentation zusammengefasst

Mit den Lernaufgaben planen mit den Instrumenten des Projektmanagement eine Mitarbeiterschulung und führen Sie entsprechend durch. In jeder Lernaufgabe werden Sie zu selbstständigem Planen, Durchführen und Beurteilen von Handlungsprodukten befähigt. Sie lernen in vollständigen Handlungen – möglichst selbst ausgeführt oder zumindest gedanklich nachvollzogen.

In den berufsbezogenen Lernsituationen erwerben Sie durch die eigenverantwortliche Bearbeitung der Aufgaben nicht nur Fachkompetenz, sondern wenden mithilfe der erreichten Sozial-, Kommunikations-, Handlungs- oder Selbstkompetenz gezielt Lern- und Arbeitsstrategien an. Lern- und Arbeitsstrategien sind z. B. das Verarbeiten von Informationen, die Motivation und Konzentration über einen längeren Zeitraum, der Umgang mit der Zeit, das Arbeiten und Lernen in Gruppen, das Präsentieren, die Selbstkontrolle/-reflexion.

Aufbau der Lernsituation

Zu Beginn finden Sie einen Überblick über die zu erreichenden Kompetenzen, Inhalte, Handlungsprodukte für das Portfolio und einen ungefähren Zeiteinsatz. Die Lernsituation beginnt mit einem Warm-up. Mithilfe der grafischen Darstellungen, Fachbegriffe usw. wird im Plenumsgespräch bekanntes Fachwissen abgerufen. Die Lernaufgaben beginnen zunächst mit einem berufsorientierten Einstiegsszenario, aus welchem sich eine Leitfrage ergibt. In dem anschließenden Arbeitsauftrag werden kooperativ die Phasen Informieren – Planen – Entscheiden – Durchführen – Präsentieren und Reflektieren durchlaufen.

In der Informationsphase erarbeiten Sie sich mithilfe der entsprechenden Theorie neues Fachwissen, in der Planungs- und Entscheidungsphase überlegen Sie sich Wege, um die Aufgabenstellung zu lösen, in der Durchführungsphase fertigen Sie das Handlungsprodukt. In der Präsentationsphase stellen Sie das Handlungsprodukt mit Ihrem neu erworbenen Fachwissen vor. Ihre Mitschüler werden Ihre Präsentation mithilfe von Bewertungskriterien besprechen und beurteilen. Ihre Lehrkraft lenkt die Besprechung durch anregende Impulse; falls Fehler, Lücken oder Unstimmigkeiten auftreten, steht sie Ihnen hilfreich zur Seite.

Durch die Vielfalt der unterschiedlichen Handlungsprodukte innerhalb Ihrer Klasse erhalten Sie neue Ideen und Anregungen. Dadurch werden Sie inspiriert, Ihre eigenen Ergebnisse zu optimieren. Sammeln Sie Ihre Handlungsprodukte in einer sogenannten Portfolio-Mappe bzw. speichern Sie Ihre Handlungsprodukte systematisch nach Lernfeldern – Lernsituationen – Lernaufgaben in eine Ordnerstruktur ab.

Damit haben Sie die Umsetzung der fachlichen Themen auf eine kaufmännische Handlung festgehalten. Wichtig für den Lernprozess ist es aber auch, über den Lernprozess nachzudenken. Dazu werden Sie im letzten Arbeitsauftrag jeder Lernsituation aufgefordert. Sie reflektieren schriftlich Ihren Lernzuwachs. Hier fassen Sie noch einmal die Weiterentwicklung der Fachkompetenz zusammen und äußern sich umfangreich über den vergangenen Lernprozess, Lernbehinderungen und zukünftige Ziele. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff erfolgt eine weitere Steigerung bzw. Verinnerlichung des Lernzuwachses.

Mithilfe Ihrer Portfolio-Mappe können Sie sehr gut ein Gespräch mit Ihrer Lehrkraft führen, ob Ihre Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt. Ebenso können Sie bei späteren Vorbereitungen auf Prüfungen oder im Berufsalltag auf Ihre Mappe zurückgreifen.

Wir hoffen, dass Sie mit dem Arbeitsbuch Ihre berufsbezogenen Kompetenzen und Ihr eigenständiges Lernen entwickeln, viel Spaß bei der Arbeit haben und durch die regelmäßigen Partner- und Gruppenarbeiten Ihre Sozialkompetenz gestärkt wird.

Viel Erfolg

Ulrike Brämer und Karin Blesius

Modellunternehmen Büromöbel Hauser & Schulte GmbH	IX
FirmenporträtIX
Organigramm	X
Kundenverzeichnis (Auszug)	XI
Lieferantenverzeichnis (Auszug)	XII

Lernsituation: Projekt „Mitarbeiterschulung“ planen und durchführen 1

1. Lernaufgabe	2
Welche Kriterien müssen beim Projektantrag „Mitarbeiterschulung“ beachtet werden?	2
2. Lernaufgabe	5
Wie planen Sie systematisch eine Mitarbeiterschulung?	5
3. Lernaufgabe	6
Welche Aufgaben kommen in den verschiedenen Phasen/Teilprojekten der Durchführung des Projektes „Mitarbeiterschulung“ auf das gesamte Projektteam zu?	6
4. Lernaufgabe	7
Welche Erkenntnisse ergeben sich aus Ihrem Projekt „Organisation der Mitarbeiterschulung – kompetent telefonieren“?	7
5. Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses	7
Welche Informationen benötigen Sie, um einen reibungslosen Ablauf für die vier Phasen eines Projektes zu garantieren?	7
6. Arbeitsauftrag für weitere Projekte	9

Manual: Projektmanagement 10

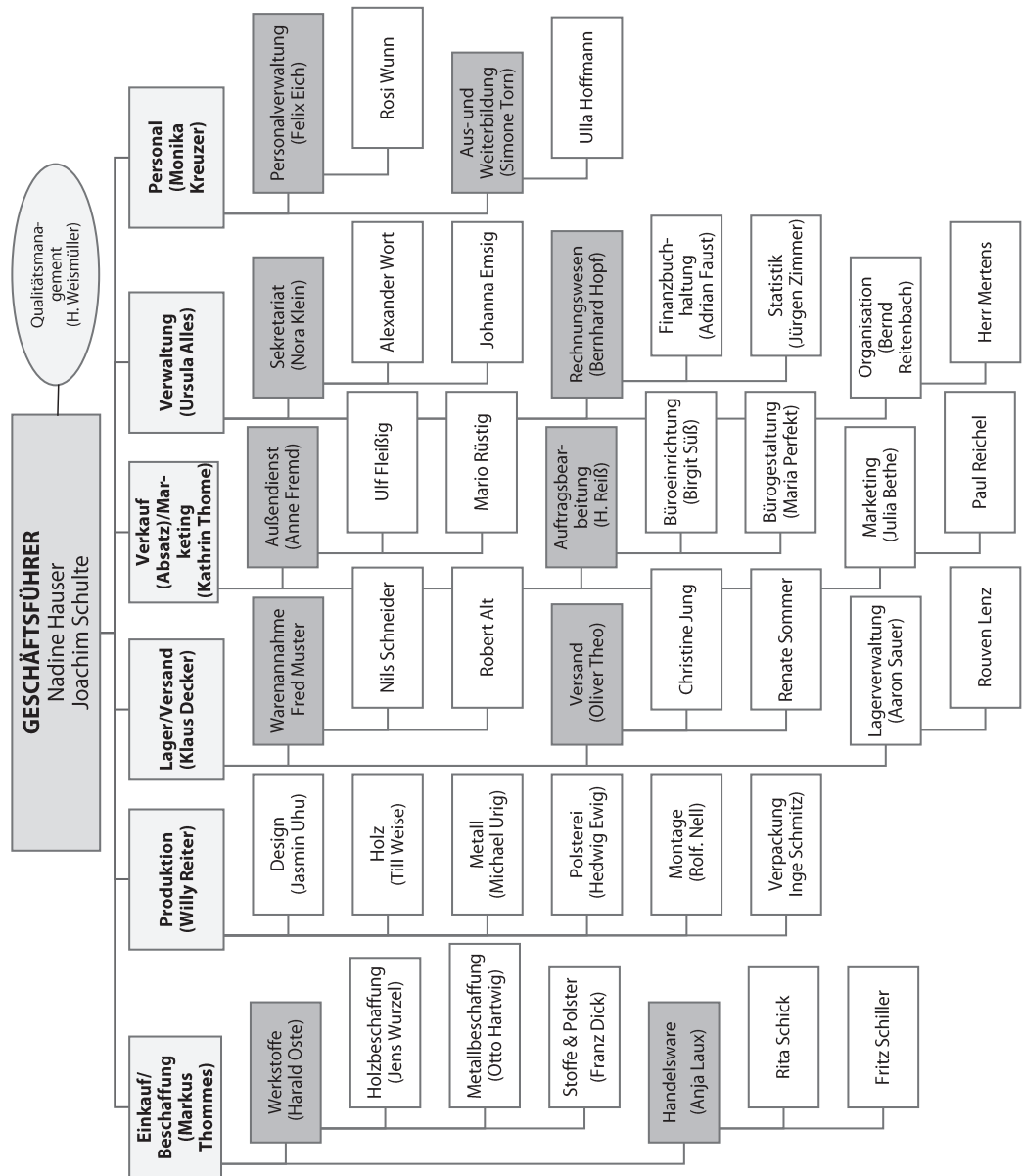
Was ist ein Projekt?	10
Projektmanagement (PM)	10
Ablauf von Projekten	11
1. Phase: Projekte definieren	12
Projektziele	12
Ziele definieren und strukturieren	12
Magisches Dreieck	13
Zielformulierungen nach dem SMART-Prinzip	13
Vorstellen der Projektziele im Kick-off-Meeting	13
Meilensteine definieren	14
Projektantrag	15
Projektauftrag	15
Projektauftrag	18
Projektbeteiligte	20
Der Auftraggeber	20
Der Lenkungsausschuss – auch Projektsteuerungsgremium genannt	20
Der Projektleiter	20
Das Projektteam	21
Start-up-Workshop	22
Vorstellung der einzelnen Teammitglieder	22
Klärung der Rollen der einzelnen Teammitglieder	22
Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes	22
Festlegen von Spielregeln für die Teamarbeit	22
Meilenstein-Meeting	23
Jour-fixe-Besprechung	24
Weitere Meetings	24

2. Phase: Projekte planen	25
Arbeitspaketentwicklung	25
Top-down (von oben nach unten)	26
Bottom-up (von unten nach oben)	26
Formular für Arbeitspaketbeschreibung	27
Projektstrukturplan	28
Projektablaufplan	29
Zeit- und Terminplanung	29
Ressourcenplanung	30
An Ressourcen lassen sich als Hauptgruppen unterscheiden:	30
Aufgabe der Ressourcenplanung:	30
Bedarfsermittlung	30
Ermittlung der verfügbaren Kapazität	30
Ermittlung der Engpässe	30
Optimierung	30
Kostenplanung	31
Qualitätssicherungsplan	32
Risikoplan	33
Kick-off-Meeting	34
Ende der Planungsphase	34
3. Phase: Projekte durchführen	35
Projektsteuerung	35
Führung des Projektteams	36
Tipps für effiziente Teamsitzungen	36
Formular für Protokolle	37
Projektcontrolling	38
Kontrolle Sachstand	38
Kontrolle der Projektkosten	38
Kontrolle der Projekttermine	39
Meilenstein-Trend-Analyse	40
Wichtige Regeln zum Umgang mit Änderungswünschen des Kunden	40
Projektdokumentation	41
Projekt-Berichtswesen (Report)	41
Projektberichtsplan	41
Formular für den Projektstatusbericht	43
4. Phase: Projekte abschließen	44
Projektabschlusspräsentation	44
Agenda einer Abschlusspräsentation	44
Formular für das Projektabnahmeprotokoll	45
Auflösung der Projektorganisation	46
Abschluss der Projektdokumentation	46
Endabrechnung	46
Freigabe der Projektmitglieder/-ressourcen	46
Projektabschlussbericht	46
Formular für den Projektabschlussbericht	47
Resümee des Projektablaufs (lessons learned)	48

Methoden und Techniken der Informationsbeschaffung	49
Selbstaufschreibung	49
Fragebogen	50
Interview	51
Dokumentenanalyse	52
Multimomentaufnahme	52
Aufgabenanalyse	53
Prozessanalyse	54
Analysetechnik	55
Stakeholderanalyse – Umfeldanalyse	55
Nutzwertanalyse	56
Kosten-Nutzen-Analyse	57
Checklistentechnik – nach Osborn	58
Ablauf- und Zeitplanmethode	59
Balkendiagramm – Gantt-Darstellung	59
Netzplantechnik	60
Anordnungen und Beziehungen im Netzplan	60
Vorwärtsrechnung	60
Rückwärtsrechnung	61
Checklistentechnik/Prüffragenkatalog	63
Kreativitätstechniken	64
Brainstorming	64
Kartenabfrage/Moderation	65
MindMapping	66
Morphologische Analyse	67
Szenariotechnik	68
Schätzmethode	69
Aufwandsschätzungen	69
Literaturverzeichnis	70
Index	72

Firmenporträt		
Anschrift	Büromöbel Hauser & Schulte GmbH	
	Hausanschrift Balduinstraße 15 54296 Trier	Postanschrift Postfach 1 23 54207 Trier
Kommunikation	Telefon: 0651 487-0 (Zentrale) Freecall: 0800 428737 Telefax: 0651 487-1345 E-Mail: info@hauser-schulte.de Internet: www.hauser-schulte.de	
Gesellschafter	Nadine Hauser Joachim Schulte	
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
Gründungsjahr	1997	
Handelsregister	Amtsgericht Trier, HR B 40392	
Steuer-Nr.	10/201/0204/5 USt-ID DE 190453342	
Mitarbeiter(innen)	50 Mitarbeiter(innen)	
Jahresumsatz	12 Mio. €	
Bankverbindung	Sparkasse Trier IBAN DE67 2630 0000 0923 5487 00 BIC: RLade21NOH	
Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf/Beschaffung • Produktion • Lager/Versand • Verkauf • Buchhaltung • Lager 	
Büromöbel (Fertigung)	<ul style="list-style-type: none"> • Schreibtische in unterschiedlichen Ausführungen • Konferenztische • Aktenablage • Rollcontainer • Stellwände zur Gestaltung von Bürolandschaften • Besucherstühle • Drehstühle • Konferenzstühle 	
Bürobedarf (Handelsware)	<ul style="list-style-type: none"> • Schreibtischlampen • Aktenvernichter • Papierkörbe • FlipChart, FlipChart-Schreiber und FlipChart-Blöcke • Moderationsmaterialien • Schreibtischzubehör • Schreibutensilien • Drucker, Kopierer, Scanner 	

Organigramm



Kundenverzeichnis (Auszug)

Kd.-Nr.	Firma Anschrift	Ansprechpartner	Bankverbindung	Rabatt	Bemerkungen
14130	Rothenberg & Baumann Im Blegel 28 60328 Frankfurt	Paul Weber Tel. 069 66100-10 Fax 069 66100-99 E-Mail: weber@rothenberg- baumann.de	Commerzbank Frankfurt IBAN DE89 4664 0018 0371 0556 49	25 %	Vorjahresumsatz: ca. 80.000 € Zahlungsmoral: gut
14131	Fortbildungsinstitut Gruber Am Hauptbahnhof 5 54290 Trier	Marianne Mondschein Tel. 0651 25890-12 Fax 0651 25890-20 E-Mail: mondschein@wb-gruber.de	Sparkasse Trier IBAN DE60 5855 0130 0000 4467 88	15 %	Vorjahresumsatz: ca. 40.000 € Zahlungsmoral: gut
14201	Allday office supplies Sinfin Central Business Park Unit 4a Derby UNITED KINGDOM	Victor Brown Tel. +44 9352 90535-90 Fax +44 9352 90535-99 E-Mail: sales@allday.co.uk	Barclays Bank PLC London SWIFT: BARCGB22 Sort Code: 20-57-06 IBAN GB84 BARC 2057 0683 1363 11	10 %	Vorjahresumsatz: ca. 90.000 € Zahlungsmoral: befriedigend
14302	Steuerberatungsbüro Kirsten Kapellenstr. 14 54439 Saarburg	Ute Kirsten Tel. 06581 589323 Fax 06581 589324 E-Mail: ukirsten@t-online.de	Deutsche Bank IBAN DE07 7585 7002 4004 0582 95	10 %	Vorjahresumsatz: ca. 25.000 € Zahlungsmoral: gut
14303	Bellissimo Anne-Frank-Str. 77 82538 Geretsried	Martin Gunnesch Tel. 08171 2353923 Fax 08171 9935352 E-Mail: bellissimo@gmx.eu	HypoVereinsbank Geretsried DE54 7002 0270 0010 1139 85	20 %	Vorjahresumsatz: ca. 80.000 € Zahlungsmoral: schleppend
14304	DRK-Sozialwerk Bernkastel-Wittlich gGmbH Wittlicher Str. 3 54470 Bernkastel-Kues	Günther Frings Tel. 06531 3535-20 Fax 06531 3535-99 E-Mail: drk@sozialwerk.de	Sparkasse Mittelmosel IBAN DE54 5875 1230 0000 1311 76	10%	Vorjahresumsatz: ca. 150.000 € Zahlungsmoral: gut
14312	Conipa Bürosysteme GmbH Potsdamer Weg 8 – 10 // 4. Stock 13127 Berlin	Rüdiger Kubis Tel. 030 486523532 Fax 030 500239523 E-Mail: kontakt@conipa-online.de	Berliner Sparkasse IBAN DE23 1005 0000 1823 5339 43	25%	Vorjahresumsatz: ca. 35.000 € Zahlungsmoral: gut
14315	Elektrosysteme Schwarz Rue de Cessange 312 1321 Luxembourg	Daniela Winter Tel. 00352 4291574 Fax 00352 5353532 E-Mail: win@elektroschwarz.lu	Banque et Caisse d'Espargne de l'Etat Luxembourg IBAN LU31 0019 0181 6243 5350 00 SWIFT-BIC BCEELULL	20 %	Vorjahresumsatz: ca. 250.000 € Zahlungsmoral: sehr gut
14322	Kinderarztpraxis Dr. Benjamin Sonne Friedrich-Ebert-Str. 4 76437 Rastatt	Dr. Benjamin Sonne Silke Weiler (Med. Fachang.) Tel. 07222 901088 Fax 07222 901089 E-Mail: sonne@t-online.de	Volksbank Baden-Baden/Rastatt IBAN DE12 6629 0000 3088 2300 44	15 %	Vorjahresumsatz: ca. 130.000 € Zahlungsmoral: gut
14328	Bildungs- und Medienzentrum Am Riff 25 a 04651 Bad Lausick	Anne Liebetau Tel. 034345 7235-53 Fax 034345 7235-25 E-Mail: a.liebetau@bmz.de	Sparkasse Muldentale IBAN DE43 6464 0964 3940 0034 23	25 %	Vorjahresumsatz: ca. 60.000 € Zahlungsmoral: gut

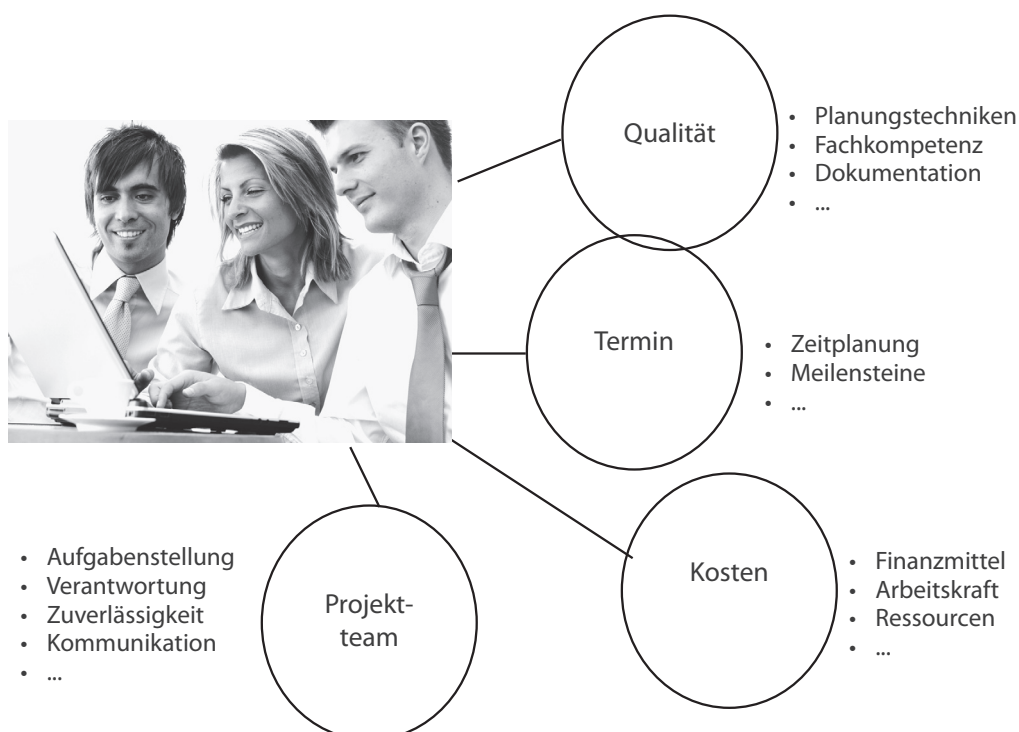
Lieferantenverzeichnis (Auszug)

Lieferer-Nr.	Firma Anschrift	Ansprechpartner	Kd.-Nr.	Bankverbindung
60001	Schreinerei Leo Mock Am Riff 25 a 51147 Köln	Leo Mock Sabine Weinreich Tel. 02203 955353 Fax 02203 955343 E-Mail: weinreich@web.de	39273/09	Stadtsparkasse Köln IBAN DE45 3704 0198 1103 9923 34
50101	Broy Lichttechnik Gewerbegebiet Saarufer 54439 Saarburg	Manfred Elsen Tel. 06581 9494-34 Fax 06581 9494-39 E-Mail: manfred.elsen@broy.de	HS 353	Sparkasse Trier IBAN DE60 2535 0930 3053 5350 39
70102	Bürohandel Crummenauer Am Sägeweg 54338 Schweich	Ina Eckert Tel. 06502 345235 Fax 06502 363953 E-Mail: ieckert@arcor.de	H 903	Volksbank Trier IBAN DE67 2395 3050 3500 0000 33
70103	Bürotechnik Salm Simeonstraße 2 54290 Trier	Jean-Paul Gemp Tel. 0651 395902 Fax 0651 903532 E-Mail: gemp@salm.de	09325	Commerzbank AG Trier IBAN DE68 5856 5024 7535 2330 00
70201	Saartec Kommunikation Graf-Siegfried-Str. 3 66343 Saarbrücken	Olaf Brünicke Tel. 0681 999092 Fax 0681 9990233 E-Mail: bruenicke@yahoo.com	24993	Sparkasse Saarbrücken IBAN DE66 5309 2030 3053 3002 98
70212	Büroshop Schnell und direkt GmbH Birnbäumstraße 23 55252 Mainz	Olaf Brenner Hotline 0800 1118883 Fax 0800 1118889 E-Mail: kundenservice@bueroshopsud.de	09092	Postbank IBAN DE56 8353 2030 3000 3301 56
80301	Logo-Quick Bert Höll e. K. Postfach 3 59 38104 Braunschweig	Tanja Morscheit Tel. 0531 708-2305 Fax 0531 708-5959 E-Mail: info@logoquick.de	124-7	Deutsche Bank Hannover IBAN DE82 2505 0953 2003 3992 09
80302	Druckhaus Neu GmbH Hochhäuser Str. 3 97941 Tauberbischofsheim	Thomas Schmitt Tel. 09341 38530 Fax 09341 39593 E-Mail: thschmitt72@aol.com	660646	Sparkasse Tauberfranken IBAN DE32 6735 2565 2003 3005 30
50401	Elektro Kugel GmbH Wilhelmsfelder St. 1 a 16278 Angermünde	Nicola Reyther Tel. 03331 30102535 Fax 03331 905239 E-Mail: info@elektrokugel.de	46/12	Volksbank Uckermark IBAN DE09 1509 1704 2050 2003 58
60402	Möbeltischlerei UNIKAT Lindenstr. 30 47012 Duisburg	Kristina Eiden Tel. 0203 347-16 Fax 0203 347-99 E-Mail: k.eiden@unikat.de	636-01	Sparkasse Duisburg IBAN DE78 3002 0900 4064 9000 92

Arbeitsplan

Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderanalyse durchführen • Projektziele smart formulieren • Ideen mit Kreativmethoden finden • Projektantrag erstellen • Arbeitspakete, Projektstrukturplan und Zeitplan zur systematischen Projektplanung einsetzen • Projektstatusberichte und Protokolle erstellen • Abweichungen analysieren • Zielerreichung überprüfen • Projektabschlussbericht inkl. lessons-learned verfassen
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Projektphasen und -ziele • Stakeholderanalyse • Meetings (Start-up-, Kick-off-, Meilenstein-Meeting) • Projektstrukturplan, Arbeitspakete, Gantt-Diagramm • Projektcontrolling • Projektdokumentation
Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderanalyse • Projektantrag • Planungsunterlagen: Arbeitspaketbeschreibungen, Projektstrukturplan, Gantt-Diagramm • Schulungsunterlagen • Projektabschlusspräsentation • Projektabschlussbericht
Zeit	Ca. 40 Stunden

Ein erfolgreiches Projekt setzt sich zusammen ...





1. Lernaufgabe

Büromöbel Hauser & Schulte GmbH führt regelmäßig betriebsinterne Fortbildungen durch. In diesem Jahr möchte Herr Schulte, dass das Verhalten am Telefon von den Mitarbeitern verbessert wird. Der telefonische Kontakt stellt schließlich den Schwerpunkt der Kundenkontakte dar. Auch stellt das Telefon höhere Anforderungen an die Kommunikation, da durch die fehlende Mimik und Gestik schneller Irritationen entstehen. Ein positives Telefonverhalten gehört zur Vertrauensbildung des Kunden gegenüber dem Unternehmen. In der Fortbildung sollen positive Formulierungen und kompetentes Verhalten Schwerpunkt sein.

Frau Torn aus der Personalabteilung wird dieses Projekt leiten und sich drei weitere, für diese Fortbildungsmaßnahme, kompetente Teammitglieder aus anderen Abteilungen auswählen. Frau Torn, Ihre Ausbildungsleiterin, möchte, dass Sie das Projektteam unterstützen und die Vorgänge für Ihre Unterlagen kontinuierlich dokumentieren.

Frau Torn hat sich schon in den vergangenen Jahren intensiv mit Fortbildungsmaßnahmen auseinandergesetzt und gibt Ihnen den Projektantrag der letzten internen Fortbildung. Sie sollen sich mit dem Ablauf von Projekten und den Kriterien eines Projektantrages vertraut machen, sodass Sie sie in der nächsten Woche beim Erstellen des neuen Projektantrages unterstützen können. Das Budget bleibt bei den internen Fortbildungen unberücksichtigt, da die Personalkosten und die Ressourcen hausintern durch die Fixkosten abgedeckt werden.

Welche Kriterien müssen beim Projektantrag „Mitarbeiterschulung“ beachtet werden?



Arbeitsauftrag

Einzelarbeit (ggf. Hausaufgabe)

1. **Erschließen** Sie die Texte **Ablauf von Projekten** und **Projekte definieren**.
2. **Machen** Sie sich an den entsprechenden Stellen des **Projektantrages zur Mitarbeiterschulung „Netzplantechnik“** Notizen, sodass Sie diesen Projektantrag erläutern können.

Gruppenarbeit (Dreiergruppe)

3. **Erläutern** Sie sich gegenseitig den Ablauf von Projekten und den Projektantrag Mitarbeiterschulung „Netzplantechnik“.

Gut vorbereitet beginnen Sie und Frau Torn mit der ersten Phase des Projektablaufes. Sie bereiten den Projektantrag zur Mitarbeiterschulung „Kompetent telefonieren“ vor. Zunächst setzen Sie sich mit den Teilnehmer(innen) bzw. mit dem ganzen Umfeld auseinander.

Einzelarbeit

- 4. **Informieren** Sie sich im PM-Manual über die **Stakeholder-** bzw. **Umfeldanalyse**.
- 5. **Machen** Sie sich Notizen, warum alle Stakeholder identifiziert und in die Projektplanung mit einbezogen werden sollten.

Partnerarbeit

- 6. **Erstellen** Sie eine übersichtliche Tabelle der **Stakeholder**, die von dem Projekt Mitarbeiterschulung „Kompetent telefonieren“ betroffen sind, und beurteilen Sie deren Erwartungen und Interessen in Bezug auf das Projekt.
- 7. **Notieren** Sie in der Tabelle außerdem Maßnahmen, wie das **Projektteam** auf die Stakeholder einwirken kann, damit diese dem Projekt zum Erfolg verhelfen oder es im Gegenteil zum Scheitern bringen.

Briefing (Plenum)

- 8. **Stellen** Sie Frau Torn das Ergebnis Ihrer Stakeholderanalyse vor.
- 9. **Diskutieren** Sie über die Analyse – ergänzen Sie Ihre Analyse ggf.

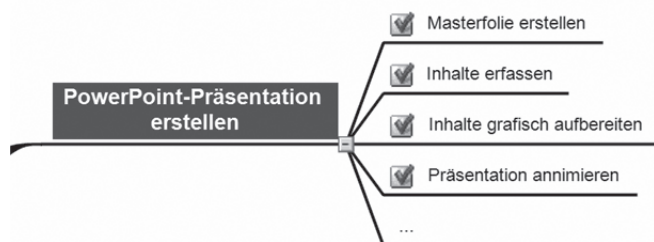
Im nächsten Schritt können Sie nun aufgrund der Ergebnisse der Stakeholderanalyse die Ziele formulieren.

Projektteam (Dreiergruppe)

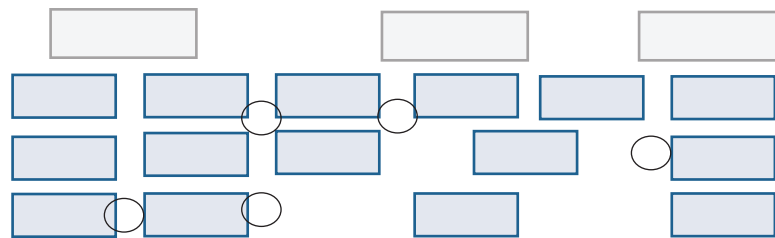
- 10. **Formulieren** Sie für die bevorstehende Fortbildungsveranstaltung das Gesamtziel und zwei überprüfbare Ergebnisziele auf der Basis der von Herrn Schulte geäußerten Wünsche, Bedürfnisse, Ideen. Beachten Sie dabei den **SMART-Kriterienkatalog**.

Kriterien nach dem SMART-Prinzip		
Spezifisch, konkret (kein Spielraum für Interpretationen)		
Messbar, überprüfbar (wer, was, wann, wie viel ...)		
Akzeptiert, wertvoll, von allen getragen		
Realistisch, erreichbar (auch bei Hindernissen)		
Terminiert – d. h., es gibt feste Zwischen- und Endtermine		

- 11. **Suchen** Sie mithilfe einer **Kreativitätstechnik** (hier z. B. MindMap) Teilprojekte, die zur Erreichung der Ziele erforderlich sind, und schlüsseln Sie sie in ihre Teilaufgaben auf.



12. **Wählen** Sie drei Teilprojekte aus und ordnen Sie die Aufgaben der drei Teilprojekte (Beginn bis Ende) in eine zeitliche Reihenfolge.
13. **Gliedern** Sie nun die Aufgaben in verschiedene Abschnitte/Phasen und geben Sie den Abschnitten/Phasen treffende Bezeichnungen in Bezug auf die Veranstaltung.



14. **Markieren** Sie wichtige Eckpunkte, an denen eine Zwischenbilanz (**Meilenstein**) gezogen werden sollte, um zu kontrollieren, wie der Stand der Dinge ist, ob die Richtung geändert werden muss oder wie man den nächsten Meilenstein erreichen kann.
15. **Formulieren** Sie mithilfe der Übersicht überprüfbare Vorgehensziele. Beachten Sie den SMART-Kriterienkatalog.

Briefing (Plenum)

16. **Stellen** Sie Frau Torn das Ergebnis Ihrer Zielformulierung und Meilensteine vor. Begründen Sie, warum Ihre Ziel SMART formuliert sind.

Nachdem Sie die Hürden der Zielformulierung geschafft haben, können Sie den Projektantrag ausfüllen.

17. **Nutzen** Sie das Formular des Projektantrages (www.unterricht-leicht-gemacht.de/download.htm) und füllen Sie ihn aus. Informieren Sie sich zunächst aber über die **Projektbeteiligten**.
18. **Bereiten** Sie sich auf den **Start-up-Workshop** vor – planen Sie den Ablauf des Workshops, schreiben Sie eine passende Einladung an die Teilnehmer des Workshops. Begründen Sie bei der Vorstellung des Projektantrages, warum Ihre Ziele einen reibungslosen Ablauf garantieren – überzeugen Sie die Teilnehmer.

Start-up-Workshop

19. **Überzeugen** Sie Ihren Auftraggeber, Herrn Schulte, von Ihrem Projektantrag und lassen Sie sich ihn genehmigen.

2. Lernaufgabe



Der Start-up ist zufriedenstellend gelaufen, und die Projektplanung beginnt. Das Kick-off-Meeting soll in 14 Tagen im Konferenzraum mit der Geschäftsleitung stattfinden. Die Teammitglieder sind fachlich sehr kompetent, haben aber auch noch nicht mit den Methoden des Projektmanagements gearbeitet, daher informieren Sie sich zunächst über die entsprechenden Methoden und Techniken der Projektplanungsphase.

Wie planen Sie systematisch eine Mitarbeiterschulung?

Arbeitsauftrag

Zwei Projektteams (zwei Viererteams)



1. **Erschließen** Sie effizient die Themen **Arbeitspaketentwicklung (inkl. Formular für Arbeitspaketbeschreibung)**, **Projektstrukturplan**, **Projektablaufplan** und **Gantt-Diagramm** – machen Sie sich verantwortungsbewusst zu Experten.
2. **Halten** Sie Ihren Expertenvortrag im Projektteam.

Projektteam (Vierergruppe)

3. **Dokumentieren** Sie arbeitsteilig die Arbeitspakete in dem vorgeschlagenen Formular für Arbeitspaketbeschreibung.
4. **Erstellen** Sie nun aus den Teilaufgaben und den entsprechenden Arbeitspaketen ein Organigramm (Projektstrukturplan) und kontrollieren Sie, dass in Ihrem Projektstrukturplan alle notwendigen Arbeiten tatsächlich vorkommen.
5. **Bereiten** Sie sich auf die erste **Jour-fixe-Besprechung** vor, in der Sie Herrn Schulte von der bisherigen Planung der Schulung unterrichten.

Jour-fixe-Besprechung

6. **Berichten** Sie im Team Herrn Schulte über Ihren Arbeitsfortschritt und lassen Sie sich ein Feedback geben.

Projektteam (Vierergruppe)

7. **Bringen** Sie die Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge und legen Sie die Dauer fest und notieren Sie Ihre Ablaufplanung in einer Vorgangsliste (Projektablaufplan).
8. **Visualisieren** Sie die Ablaufplanung in einem Balkendiagramm und kennzeichnen Sie Ihre Meilensteine.
9. **Kontrollieren** Sie am **Ende der Planungsphase**, ob Sie alles berücksichtigt haben.
10. **Bereiten** Sie sich auf das **Kick-off-Meeting** vor. Laden Sie alle Stakeholder dazu schriftlich mit einer aussagekräftigen Tagesordnung ein.

Kick-off-Meeting

11. **Geben** Sie gemeinsam dem Auftraggeber und den Stakeholdern einen Überblick über das anstehende Projekt sowie die Gelegenheit, wesentliche Fragen zu klären.



3. Lernaufgabe

Die Mitarbeiterschulung wurde von den Geschäftsführern im Kick-off-Meeting genehmigt, sodass nun mit der Vorbereitung der Schulung begonnen werden kann.

Unsere Projektleiterin weist uns darauf hin, dass Projekte durch die vielen Schnittstellen in erster Linie an mangelnder Kommunikation scheitern können. Dabei spielt der Projektleiter eine entscheidende Rolle. Um elementare Fehler in der Projektdurchführungsphase zu vermeiden, informieren Sie sich zunächst über die Aufgaben des Projektleiters und des Projektteams.

Welche Aufgaben kommen in den verschiedenen Phasen/ Teilprojekten der Durchführung des Projektes „Mitarbeiterschulung“ auf das gesamte Projektteam zu?



Arbeitsauftrag

Tandem

1. **Erstellen** Sie gemeinsam effizient eine Checkliste über die Aufgaben eines Projektleiters in der Durchführungsphase eines Projektes (**Projektsteuerung, -controlling und -dokumentation**).

Projektteam (Viererguppe)

2. **Vergleichen** Sie Ihre Checkliste und optimieren Sie ggf.
3. **Wählen** Sie aus Ihrer Mitte eine(n) Projektleiter(in).

Projektleiter(in) – verantwortlich für ein Viererteam

4. **Übernehmen** Sie als Projektleiter(in) Projektsteuerung und -controlling.
 - **Beauftragen** Sie Ihr Team, die Arbeitspakete gemäß des Projektablaufplans bis zur Umsetzung der Mitarbeiterschulung abzuarbeiten.
 - **Briefen** Sie jeweils vor Arbeitsbeginn Ihr Projektteam.
 - **Fordern** Sie Ihre Teammitglieder auf, Ihnen regelmäßig über den Stand des Arbeitspaketes zu berichten.
 - **Informieren** Sie sich über den Fortschritt der einzelnen Arbeitspakete und möglichen Verzögerungen in regelmäßigen Jour-fixe- bzw. Teamsitzungen (**Tipps für effiziente Teamsitzungen**).
 - **Erstellen** Sie nach Bedarf **Projektstatusberichte**.
 - **Legen** Sie zu Beginn einer Sitzung fest, wer die Protokolle bzw. Meilensteinprotokolle führt.

Mitarbeiterschulung (Plenum)

5. **Schulen** Sie die Mitarbeiter(innen).
6. **Reflektieren** Sie mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Ihre Schulung.

4. Lernaufgabe



Im Anschluss an die Mitarbeiterschulung erwartet die Geschäftsführung, also Ihre Auftraggeber, einen Abschlussbericht. Außerdem soll für zukünftige Projektmaßnahmen festgestellt werden, was ist gut bzw. nicht so gut gelaufen – welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?

Welche Erkenntnisse ergeben sich aus Ihrem Projekt „Organisation der Mitarbeiterschulung – kompetent telefonieren“?

Arbeitsauftrag



Einzelarbeit (ggf. Hausaufgabe)

1. **Erschließen** Sie den Text: **Projekte abschließen**. Ergänzen Sie Ihre zuvor erstellte Checkliste.
2. **Kontrollieren** Sie nun mit dieser Checkliste, ob Ihre Projektdokumentation, ob Ihre Unterlagen vollständig sind.
3. **Verfassen** Sie Ihren eigenen Part von lessons-learned. Gehen Sie ehrlich mit sich und Ihrem Team um, nur so können wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

Viererguppe

4. **Erstellen** Sie effizient eine Abschlusspräsentation im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung, Probleme und Erfolgsfaktoren bei der Projektplanung und -umsetzung und Empfehlungen für die Umsetzung zukünftiger Projekte. Arbeiten Sie mit anschaulichen Beispielen aus Ihrer Durchführungsphase. Verfassen Sie anschließend Ihren Projektabschlussbericht. Jeder übernimmt einen Teil der Präsentation.

Abschlusspräsentation

5. **Präsentieren** Sie Ihr Projekt und beantworten Sie umfangreich Vertiefungsfragen.
6. **Reflektieren** Sie die Präsentation des Teams mithilfe der nachfolgenden Bewertungsmatrix für Projekte.

5. Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses



Das erste Projekt ist abgeschlossen, und Sie durchlaufen den Prozess noch einmal mit all seinen Facetten:

Welche Informationen benötigen Sie, um einen reibungslosen Ablauf für die vier Phasen eines Projektes zu garantieren?

Arbeitsauftrag

Stellen Sie den Ablauf eines Projektes grafisch dar, damit es für neue Projekte einfacher wird, und reflektieren Sie Ihren Lernzuwachs bezüglich des Projektablaufes.

Bewertungsmatrix – Präsentation und Kolloquium

15	13	11	8	5	0	Pkt.	
Präsentation: Inhalt, Aufbau, Gliederung der Präsentation (max. 15 Minuten)							
Lebendiger Einstieg, logischer Aufbau, fachlich fundierte Darstellungsweise mit eigenen Wertungen							
Inhalt ist optimal ausgearbeitet, dem Thema optimal angepasste Gliederung und logisch richtige Darstellung	Inhalt ist zweckmäßig ausgearbeitet, Gliederung und logisch richtige Darstellung vorhanden	Noch verständlich, jedoch nicht optimale Ausarbeitung der Inhalte, Gliederung und Darstellung im Allgemeinen logisch	Inhaltlich leichte Fehler, leichte Fehler in der logischen Darstellung	Inhaltlich kaum verständlich, teilweise logische Fehler	Unsystematisch, unlogisch, zufällige Aneinanderreihung von Fakten	15	
Verdeutlichung der Zusammenhänge, Fazit (Zusammenfassung, Bewertung, Einschätzung, Appell)							
Zusammenhänge werden selbstständig und sicher erkannt und Lösungen sind fachlich überzeugend dargestellt	Zusammenhänge werden sicher erkannt und Lösungen fachlich einwandfrei dargestellt	Zusammenhänge werden fast immer richtig erkannt und Lösungen sind meist fachlich angemessen dargestellt	Zusammenhänge werden im Allgemeinen richtig erkannt und Lösungen sind fachlich im Allgemeinen richtig dargestellt	Selbst einfache Zusammenhänge werden nicht immer richtig erkannt, die fachliche Darstellung der Lösungen überzeugt im Allgemeinen nicht	Selbst einfache Zusammenhänge werden nicht richtig erkannt – Lösungen können nicht fachlich einwandfrei dargestellt werden	15	
Präsentation: Technik							
Medieneinsatz, Visualisierung, Corporate Design, Körpersprache							
Durchgängig situationsgerecht, prägnant, immer optimal zum Inhalt passend	Situationsgerecht prägnant und dem Inhalt angemessen	Überwiegend situationsgerecht, meist passend zum Inhalt	Im Allgemeinen nicht situationsgerecht oder schlecht zum Inhalt passend, aber trotzdem verständlich	Im Allgemeinen nicht situationsgerecht oder schlecht zum Inhalt passend, sodass die Verständlichkeit fehlt	Medieneinsatz und Visualisierung falsch oder fehlend, verwirrende, unangemessene Darstellung	15	
Präsentation: Kommunikationsleistung, Vortragsstil							
Freies Reden/passender Umgang mit dem Manuskript, deutliche Artikulation, Gebrauch von Fachtermini							
Ausdrucksweise, Satzbau und Stil sind vorbildlich	Einwandfreie Ausdrucksweise, guter Satzbau und Stil	Ausdrucksweise weitgehend passend, meist richtiger Satzbau, flüssiger Stil	Leichte Schwächen in der Ausdrucksweise, Satzbau teilweise fehlerhaft, teilweise stilistische Fehler	Erhebliche Schwächen in der Ausdrucksweise, grobe Fehler im Satzbau, erhebliche stilistische Fehler	Unverständliche Ausdrucksweise, grobe Fehler im Satzbau, geringer Wortschatz	15	
20	18	15	11	7	0	Pkt.	
Kolloquium: Befragung und Hintergrundwissen							
Verständnis des fachlichen Themengebietes							
Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird sicher und überzeugend beherrscht	Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird beherrscht	Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird im Allgemeinen beherrscht	Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird im Allgemeinen beherrscht, wenige Zusammenhänge werden aber falsch oder nicht erkannt	Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird nicht sicher beherrscht, Zusammenhänge werden oft falsch oder nicht erkannt	Der für das Projekt relevante Fachhintergrund wird nicht beherrscht, Zusammenhänge werden im Allgemeinen nicht oder falsch erkannt	20	
Erfolgs- und Problemsicht, Souveräner Umgang mit Nachfragen, Selbsteinschätzung							
Ergebnisse und Begründungen werden immer richtig und überzeugend vorgetragen	Fachliche Argumente und Begründungen werden sicher und richtig vorgetragen	Fachliche Argumente und Begründungen werden richtig und überwiegend angemessen vorgetragen	Fachliche Argumente und Begründungen werden zwar meist richtig, aber oft unverständlich oder unangemessen vorgetragen	Fachliche Argumente und Begründungen werden nur teilweise richtig und unangemessen vorgetragen	Fachliche Argumente und Begründungen werden meist falsch, nicht oder unangemessen vorgetragen	20	
In der Regel werden die Präsentation und das Kolloquium mit 40 % vom Gesamtergebnis gewichtet.						100	