

**Ulrike Brämer**

**Karin Blesius**

# **Fit für das Projektmanagement**

**Arbeitsbuch mit Lernarrangements  
für Planungs- und Organisationskompetenz**

4. Auflage

Bestellnummer 006



## Erklärung der Symbole und des Farbeinsatzes



Zu Beginn der Lernaufgabe steht eine authentische Situation, die die Lernenden in die Arbeitswelt hineinversetzt. Sie lesen die Situation, konkretisieren mit eigenen Worten das Problem. Beim Erledigen des Arbeitsauftrages orientieren die Lernenden sich immer an der Leitfrage und beantworten diese bei der abschließenden Präsentation.



Der Arbeitsauftrag wird schrittweise in unterschiedlichen Sozialformen (Einzel-, Partner-, Gruppenarbeit bzw. Plenum) innerhalb eines von der Lehrkraft festgelegten Zeitrahmens erledigt. Die Lernenden lesen die Arbeitsschritte, wiederholen sie – zumindest bei den ersten Arbeitsaufträgen – mit eigenen Worten und bearbeiten sie selbstständig.

### Recherchieren

Für die Wörter in **grüner** Schriftfarbe gibt es in den Nachschlagewerken (Projektmanagement-Manual, Präsentations- und Moderations-Manual ...) ausführliche Informationen. Über das Indexverzeichnis erhalten Sie schnell die entsprechende Seitenzahl.

4. Auflage 2014  
Copyright © 2014

by SOL-Verlag GmbH, Düsseldorf  
[www.sol-verlag.de](http://www.sol-verlag.de)  
[info@sol-verlag.de](mailto:info@sol-verlag.de)

Text: Ulrike Brämer und Karin Blesius

ISBN 978-3-942264-00-6 (Bestellnummer 006)

Druck: Caritas Werkstätten, St. Anna, 56766 Ulmen

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 und sonstigen Bildungseinrichtungen.

## Vorwort

Liebe Lernende, liebe Leser,

warum Projektmanagement? Globalisierung, gestiegener Konkurrenzdruck, technischer Fortschritt und gewachsene Kundenansprüche führen dazu, dass in den Unternehmen immer mehr Leistungserstellungen in Form von Projekten durchgeführt werden. Beispiele:

- „Kürzer werdende Produktlebenszyklen bei einer breiten Produktpalette machen eine hohe Zahl an Neuentwicklungen notwendig.
- Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit werden in vielen Unternehmen Reorganisationsprojekte durchgeführt.
- Neue Informations- und Kommunikationstechnologien machen die Einführungen aktueller EDV-Lösungen in den Unternehmen möglich und notwendig.

Viele Aufträge werden kundenspezifisch 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).

Projektmanagement wird immer mehr zu einem Beruf mit eigenem Handwerkszeug. 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.

Warum dieses Buch? Mit diesem Buch eignen Sie sich zuerst die wesentlichen Instrumente (Methoden und Techniken) des Projektmanagements in überschaubaren, fächerübergreifenden und realen Projekten 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 (vgl. Landesverordnung der Höheren Berufsfachschule Rheinland-Pfalz).

Eine fortwährende und tiefgreifende Vermittlung der aufgeführten Kompetenzen wird durch die aktive Auseinandersetzung in Projekten erreicht werden.

Welches Konzept steht hinter diesem Buch? Die Lernarrangements fördern Ihre Handlungskompetenz. Handlungskompetenz wird definiert als die Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten und unterteilt sich in die Dimensionen Fachkompetenz, Personalkompetenz und Sozialkompetenz.

In diesem Buch werden Sie mit realen Problemen und authentischen Lernsituationen konfrontiert. Sie finden sich in der Rolle eines Teammitgliedes der Office Consult GmbH. Die Lernarrangements sind methodisch nach dem Modell der vollständigen Handlung konzipiert. Selbstgesteuert informieren Sie sich, planen einen Lösungsweg für die Aufgabe bzw. Problemstellung, entscheiden im Team und führen Ihre Planung aus. Im Team kontrollieren Sie Ihr Handlungsprodukt und werten Ihren Lernprozess. Zur Unterstützung des selbstgesteuerten Lernens enthält das Buch Nachschlagewerke für Theorie, Methoden und Techniken des Projektmanagements, Präsentationstipps und eine Anleitung für PowerPoint. Kooperativ arbeiten Sie die Lernarrangements ab und sind individuell für den Erfolg Ihres Projektteams verantwortlich.

In der Präsentations- bzw. Bewertungsphase der Handlungsprodukte lenkt Ihre Lehrkraft die Plenumsdiskussion durch Impulse, falls Fehler, Lücken oder Unstimmigkeiten auftreten. Nur wenn Ihnen ein Handlungsspielraum gewährt wird, können Sie kreativ agieren, eigene innovative Lösungswege finden und sich selbst organisieren. Die Lehrkraft wie auch Sie muss/müssen offen und tolerant bei der Bewertung der Handlungsprodukte sein. Sie sollen keine rezeptive (Empfänger-) Rolle übernehmen, denn dadurch wird keine Motivation zum eigenständigen Lernen entwickelt. Doch gerade die Motivation ist die wertvollste Ressource für Sie. Die Motivation zum Lernen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, ist entscheidend für Ihr erfolgreiches Leben und Arbeiten.

In jeder Lernsituation werden neue Arbeits- und Lerntechniken eingeübt und vertieft. Sie werden stimuliert, sich Wissen selbst zu erschließen und weiterzulernen. Der Erwerb und der Umgang mit Wissen werden in Zukunft immer wichtiger.

Die Lernaufgaben sind so konstruiert, dass Sie im Hinblick auf ökonomisches Handeln sensibilisiert werden und lernen, die vorgegebene Zeit optimal zu nutzen. Ehrgeiz, Eigeninitiative und Selbstvertrauen werden nur gefördert, indem Ihnen schwierige Lernaufgaben zugetraut werden. Wenn dies in Tandem- oder Gruppenarbeit umgesetzt wird, werden parallel Personalkompetenzen (Eigenverantwortung, aber auch Verantwortung für die Mitlernenden, Engagement, usw.) und Sozialkompetenzen (Zuhören, jemanden aussprechen lassen, Argumentieren, usw.) gefördert.

Wir hoffen, dass unsere Lernarrangements Sie zum Arbeiten in Projektteams mit den Instrumenten des Projektmanagements (kurz: PM) begeistern und Ihnen zu erfolgreicher Projektarbeit verhelfen.

Mai 2011

*Ulrike Brämer und Karin Blesius*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Lernsituation: Projekte systematisch starten</b>	<b>1</b>
	Firmenporträt.....	2
<b>1.1</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>3</b>
	Wie müssen die Mitglieder im Team agieren, um erfolgreich zu sein? .....	3
	Spielregeln für das Team (1) .....	5
<b>1.2</b>	<b>Lernaufgabe:</b> .....	<b>7</b>
	Welchen Nutzen bringt die Office Consult den Kunden?.....	7
	Consult-Unternehmen .....	8
<b>1.3</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>9</b>
	Welche Aufgaben sind für einen Projektstart zu erledigen? .....	9
<b>1.4</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>11</b>
	Welche Maßnahmen sind notwendig, damit der Start-up-Workshop erfolgreich abläuft? .....	11
<b>1.5</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>12</b>
	Welche Vorteile bringt ein firmeninternes Wiki? .....	12
<b>1.6</b>	<b>Kompetenz-Portfolio</b> .....	<b>13</b>
	Wie starte ich systematisch ein Projekt?.....	13
<b>2</b>	<b>Lernsituation: Projekte professionell planen</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>15</b>
	Welche Instrumente des Projektmanagements können genutzt werden, um Informationen von den Gästen der Eröffnungsfeier der Office Consult GmbH zu gewinnen?.....	15
<b>2.2</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>17</b>
	Wie plane ich professionell eine Mitarbeiterschulung? .....	17
	Projektauftrag .....	19
<b>2.3</b>	<b>Kompetenz-Portfolio</b> .....	<b>21</b>
	Wie plane ich professionell ein Projekt? .....	21
<b>3</b>	<b>Lernsituation: Projekte gezielt durchführen und kontrollieren</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Lernaufgabe (Fortsetzung – Teil 2)</b> .....	<b>23</b>
	Welche Hürden müssen überwunden werden, bis die Mitarbeiter(innen) in der Netzplantechnik erfolgreich geschult sind? .....	23
<b>3.2</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>24</b>
	Welche Informationen benötigen die Projektteams, um bei zukünftigen Projekten einen reibungslosen Ablauf zu garantieren? .....	24
<b>3.3</b>	<b>Kompetenz-Portfolio</b> .....	<b>25</b>
	Wie leite und kontrolliere ich ein Projekt? .....	25
<b>4</b>	<b>Lernsituation: Projekte erfolgreich realisieren</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Lernaufgabe</b> .....	<b>27</b>
	Wie erstelle ich eine repräsentative Referenzmappe, um die Aufmerksamkeit und das Vertrauen bei den Kunden zu wecken? .....	27
	Bewertungsmatrix .....	29
	Projektdokumentation .....	32
<b>4.2</b>	<b>Kompetenz-Portfolio</b> .....	<b>33</b>
	Wie führe ich erfolgreich ein Projekt durch? .....	33

<b>5</b>	<b>Projektmanagement-Manual</b>	<b>34</b>
	Was ist ein Projekt? .....	34
	Projektmanagement (PM) .....	34
	Ablauf von Projekten .....	35
<b>1. Phase: Projekte definieren</b> .....		<b>36</b>
	Projektziele .....	36
	Meilensteine definieren .....	38
	Projektantrag .....	39
	Projektauftrag .....	39
	Projektbeteiligte .....	42
	Projektorganisation .....	44
	Start-up-Workshop .....	46
	Meilenstein-Meeting .....	47
	Jour-fixe-Besprechung .....	48
	Weitere Meetings .....	48
<b>2. Phase: Projekte planen</b> .....		<b>49</b>
	Arbeitspaketentwicklung .....	49
	Formular für Arbeitspaketbeschreibung .....	51
	Projektstrukturplan .....	52
	Projektablaufplan .....	53
	Zeit- und Terminplanung .....	53
	Ressourcenplanung .....	54
	Kostenplanung .....	55
	Qualitätssicherungsplan .....	56
	Risikoplan .....	57
	Kick-off-Meeting .....	58
	Ende der Planungsphase .....	58
<b>3. Phase: Projekte durchführen</b> .....		<b>59</b>
	Projektsteuerung .....	59
	Führung des Projektteams .....	60
	Formular für Protokolle .....	61
	Projektcontrolling .....	62
	Meilenstein-Trend-Analyse .....	64
	Projektdokumentation .....	65
	Formular für den Projektstatusbericht .....	67
<b>4. Phase: Projekte abschließen</b> .....		<b>68</b>
	Projektabschlusspräsentation .....	68
	Formular für das Projektabnahmeprotokoll .....	69
	Auflösung der Projektorganisation .....	70
	Formular für den Projektabschlussbericht .....	71
	Resümee des Projektablaufs (lessons learned) .....	72

## 6 Methoden zu den Problemlösungszyklen 73

<b>Informationsbeschaffung</b> .....	<b>73</b>
Internetrecherche .....	73
Fragebogen .....	74
Interview .....	75
Dokumentenanalyse .....	76
Beobachtung .....	76
Aufgabenanalyse .....	77
Prozessanalyse .....	78
<b>Analysetechnik</b> .....	<b>79</b>
Stakeholderanalyse – Umfeldanalyse .....	79
Nutzwertanalyse .....	80
Kosten-Nutzen-Analyse .....	81
Checklistentechnik/Prüffragenkatalog .....	82
Checklistentechnik – nach Osborn .....	83
<b>Ablauf- und Zeitplanmethode</b> .....	<b>84</b>
Balkendiagramm – Gantt-Darstellung .....	84
Netzplantechnik .....	85
<b>Kreativitätstechniken</b> .....	<b>88</b>
Brainstorming .....	88
Kartenabfrage/Moderation .....	89
MindMapping .....	90
Morphologische Analyse .....	91
Szenariotechnik .....	92
<b>Schätzmethode</b> .....	<b>93</b>
Aufwandsschätzungen .....	93

## 7 Präsentations- und Moderationsmanual 94

<b>Präsentationen vorbereiten</b> .....	<b>94</b>
Den Auftritt vorbereiten .....	94
So aktivieren Sie Ihr Publikum .....	95
Den Ablauf einer Präsentation erstellen .....	96
Teilnehmerunterlagen erhöhen die Nachhaltigkeit .....	97
Raumgröße und technische Hilfsmittel überprüfen .....	98
<b>Das kleine Einmaleins für digitale Präsentationen</b> .....	<b>99</b>
<b>Präsentationen durchführen</b> .....	<b>101</b>
Sei immer du selbst .....	101
Eine überzeugende Körpersprache bringt den Erfolg .....	102
Ohne Lampenfieber geht es nicht .....	103
<b>Präsentationen nachbereiten</b> .....	<b>104</b>
Die Chance einer Reflexion nutzen .....	104
Die Chance der Reflexion durch die Teilnehmer nutzen .....	105
<b>Die professionelle Moderation</b> .....	<b>106</b>
Der Moderator .....	106
Vorbereitung einer Moderation .....	107
Durchführung einer Moderation .....	108
Methoden für eine Moderation .....	109
Moderationsregeln während des Meetings .....	110
Eine Moderation nachbereiten .....	110

<b>8 PowerPoint-Funktionen</b>	<b>111</b>
<b>Präsentationen vorbereiten</b>	<b>111</b>
PowerPoint-Bildschirm	111
Folienansichten	112
Neue Präsentation	113
Neue Folien erstellen	114
Masterfolie erstellen	115
Folienmaster einrichten	116
<b>PowerPoint-Präsentationen gestalten</b>	<b>117</b>
Textfelder einfügen	117
Nummerierung und Aufzählung	118
Grafik und ClipArt	119
Foliendesign	120
Zeichnen in PowerPoint	121
Tipps und Tricks zum Zeichnen	122
Tabelle	123
Diagramm	123
Organigramm	125
Visuelle Darstellungen	126
Hyperlink einfügen	127
Interaktive Schaltflächen	128
<b>Vorbereiten und Durchführen einer Präsentation</b>	<b>129</b>
Aufzählungen und Formen animieren	130
Bildschirmpräsentation einrichten	131
PowerPoint-Präsentationen drucken	132
Folien drucken	133
Handzettel erstellen	134
Vortragsnotizen	134
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>135</b>
<b>Index</b>	<b>137</b>

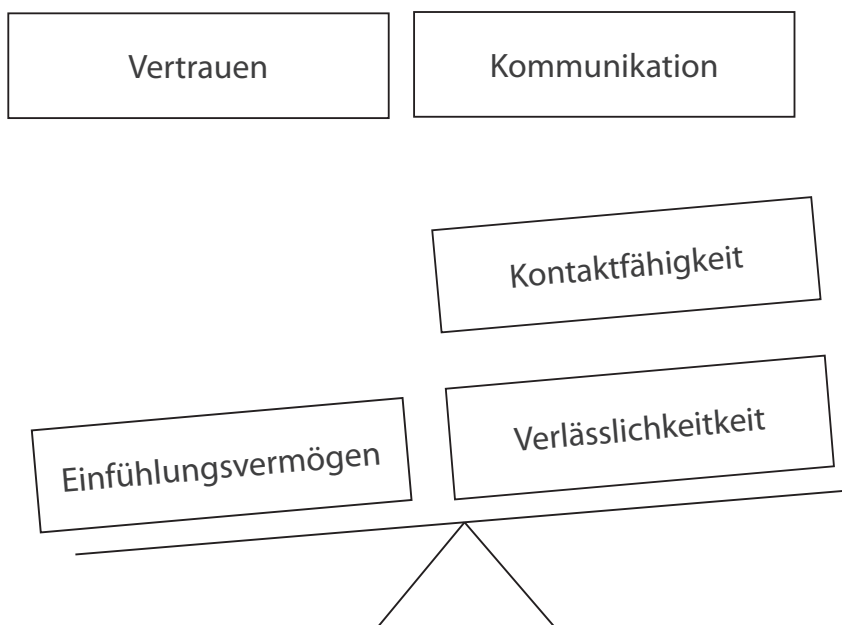


## Arbeitsplan

<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sich selbstständig in Projektteams organisieren</li><li>• Projektumfeld analysieren</li><li>• Projektziele definieren</li><li>• Meilensteine festlegen</li><li>• Projektauftrag erstellen</li></ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spielregeln für das Team</li><li>• Projektdefinition</li><li>• Konflikte im Team</li><li>• Stakeholderanalyse</li><li>• Projektorganisation</li><li>• Projektauftrag</li><li>• Start-up-Meeting</li></ul>
<b>Methoden/Lernstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen beschaffen, strukturieren und auswerten</li><li>• Checklisten erstellen</li><li>• Organigramm erstellen</li><li>• Ergebnisse in Meetings präsentieren</li><li>• Selbst- und Fremdbeurteilung</li></ul>
<b>Zeit</b>	Ca. 18 Stunden

## Warm up

Welche Bedeutung hat das richtige Teambuilding in der Arbeitswelt?



## Firmenporträt

<b>Anschrift</b>	<b>Office Consult GmbH</b> Hausanschrift Balduinstraße 15 54296 Trier	Postanschrift Postfach 1 23 54207 Trier
<b>Kommunikation</b>	Telefon: 0651 487-1347 Telefax: 0651 487-1345 E-Mail: info@office.consult.trier.de Internet: www.office.consult.trier.de	
<b>Gesellschafter</b>	Sabrina Hauser Thomas Schulte	
<b>Rechtsform</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
<b>Gründungsjahr</b>	20..	
<b>Handelsregister</b>	Amtsgericht Trier, HR B 40393	
<b>Steuer-Nr.</b>	10/202/0204/5 USt-ID DE 190453343	
<b>Mitarbeiter(innen)</b>	12	
<b>Bankverbindung</b>	Sparkasse Trier Kto. Nr. 339922 BLZ 644 900 20 IBAN DE67 2630 0000 0923 00 BIC: RLade21NOH	
<b>Dienstleistungen</b>		

## 1.1 Lernaufgabe



Die Office Consult GmbH ist eine Tochterfirma des Bürobedarfs Hauser & Schulte. Die Office Consult GmbH wurde gegründet, um den Kunden einen kompetenten Service anzubieten. Sie soll zukünftig die Kunden des Bürobedarfs bei der Planung und Implementierung von Projekten unterstützen. Für das erste Projekt werden Teammitglieder gesucht, die soziale Kompetenz, Kommunikationsstärke und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, mitbringen. Ein Gremium von Mitarbeitern des Bürobedarfs soll die Bewerber(innen) in einer Diskussionsrunde im Assessment-Center hinsichtlich der geforderten Kompetenzen testen.

### Wie müssen die Mitglieder im Team agieren, um erfolgreich zu sein?

#### Arbeitsauftrag



##### Tandem (Partnerarbeit)

1. **Teilen** Sie sich die Bearbeitung der Informationen **Spielregeln für das Team** auf. **Legen** Sie fest, wer sich über Text (1) und (2) informiert.

Spielregeln (1)	Spielregeln (2)
2. <b>Lesen</b> Sie das Informationsblatt „Spielregeln für das Team (1)“.	2. <b>Lesen</b> Sie das Informationsblatt „Spielregeln für das Team (2)“.
3. <b>Schreiben</b> Sie wichtige Kernaussagen auf einen Spickzettel bzw. arbeiten Sie mit Randnotizen.	3. <b>Schreiben</b> Sie wichtige Kernaussagen auf einen Spickzettel bzw. arbeiten Sie mit Randnotizen.
4. <b>Setzen</b> Sie sich in den Außenkreis.	4. <b>Setzen</b> Sie sich in den Innenkreis.
5. <b>Erläutern</b> Sie mithilfe Ihres Spickzettels Ihrem Gegenüber die Spielregeln (1). Ihr Partner erstellt währenddessen einen Spickzettel. Beim Signal der Lehrkraft rückt Ihr Partner eine Position weiter.	5. <b>Hören</b> Sie Ihrem Gegenüber zu und ergänzen Sie Ihren Spickzettel mit den Spielregeln (1). Beim Signal der Lehrkraft rücken Sie eine Position nach rechts.
6. <b>Kontrollieren</b> Sie die Erläuterungen Ihres Gegenübers über die Spielregeln (1). Beim Signal der Lehrkraft rückt Ihr Partner eine Position weiter.	6. <b>Erläutern</b> Sie mithilfe Ihres Spickzettels/Ihrer Randnotizen Ihrem Gegenüber die neuen Spielregeln (1). Beim Signal der Lehrkraft rücken Sie eine Position nach rechts.
7. <b>Hören</b> Sie Ihrem Gegenüber zu und ergänzen Sie Ihren Spickzettel mit den Spielregeln (2) bzw. machen Sie sich Randnotizen. Beim Signal der Lehrkraft rückt Ihr Partner eine Position weiter.	7. <b>Erläutern</b> Sie Ihrem Gegenüber die Spielregeln (2). Beim Signal der Lehrkraft rücken Sie eine Position nach rechts.
8. <b>Erläutern</b> Sie mithilfe Ihres Spickzettels/Ihrer Randnotizen Ihrem Gegenüber die Spielregeln (2).	8. <b>Kontrollieren</b> Sie die Erläuterungen Ihres Gegenübers über die Spielregeln (2).



## *Tandem*

9. **Erstellen** Sie gemeinsam eine **Checkliste** (PM-Instrument) anhand der Sie die Kandidaten im Assessment-Center beobachten und einschätzen können.

## *Gruppenarbeit (2 Tandems)*

10. **Vergleichen** Sie Ihre Checklisten.
11. **Erstellen** Sie auf der Grundlage der beiden Checklisten ein optimiertes Überprüfungsinstrument.
12. **Legen** Sie fest, wer die Checkliste vorstellt.

## *Meeting*

13. **Präsentieren** Sie dem Gründungsgremium Ihre Checkliste.

## *Gruppenarbeit*

14. **Nutzen** Sie die evtl. geäußerte Kritik zur Überarbeitung Ihres Überprüfungsinstrumentes.
15. **Schreiben** Sie eine These für die Diskussionsrunde im Assessment-Center (Aktuelle Themen: z. B. „Dürfen Männer am Arbeitsplatz Sandalen tragen?“ oder „Heavy Metal ist gesellschaftsfähig.“) auf eine Moderationskarte.

## *Diskussionsrunde im Assessment-Center*

Im Losverfahren wird eine Gruppe ausgesucht, die in die Rolle der Bewerber schlüpft. Diese Gruppe zieht eine Moderationskarte, über deren These sie diskutiert. Die anderen Gruppen übernehmen die Rolle des Gründungsgremiums.

16. **Diskutieren** Sie über die These bzw. überprüfen Sie anhand der von Ihnen erstellten Checkliste die Einhaltung der Spielregeln für das Team.
17. **Geben** Sie den Diskussionsteilnehmern ein Feedback zu ihrem Teamverhalten.
18. **Wiederholen** Sie mehrmals die Diskussionsrunde mit anderen Thesen.

## *Einzelarbeit*

19. **Ziehen** Sie ein Fazit aus der Diskussionsrunde. Überlegen Sie sich, wo Ihre Schwächen sind. Formulieren Sie einen Vorsatz, was Sie bei der nächsten Teamsitzung anders machen wollen bzw. beachten werden.

## Spielregeln für das Team (1)

Ein Erfolgsfaktor in der Teamarbeit sind die Normen. Solche Spielregeln bilden sich in jedem Team heraus und werden von den Teammitgliedern benutzt. Wenn diese jedoch nicht offen besprochen und gemeinsam festgelegt werden, läuft das Team Gefahr, dass diese Regeln die Zusammenarbeit mehr behindern als fördern.

**Ausreden lassen und gut zuhören:** Gutes Zuhören erfordert zwar etwas mehr Zeit, aber diese Zeit ist eine ausgezeichnete Investition in die Qualität der Teamarbeit. Wir sind gut beraten, wenn wir unsere eigene Meinung manchmal für eine gewisse Zeit beiseite lassen, um den Standpunkt eines Kollegen zu verstehen und uns in seine Perspektive einzufühlen. Denn ein Teampartner, der sich verstanden fühlt, ist viel motivierter, auch unsere Ideen zu hören und ernst zu nehmen.

**Ich-Botschaften statt Man-Formeln:** Pauschale Verallgemeinerungen (man) machen aus einem kooperativen Miteinander schnell ein Sieg-Niederlagen-Spiel: Die anderen fühlen sich angegriffen, wenn sie so belehrt oder vereinnahmt werden. Ich-Botschaften bieten jedem mehr Chancen, den Reichtum seiner eigenen Anschauungen und Kreativität auszuschöpfen.

**Körpersprache und Sprechdruck beachten:** „Der Ton macht die Musik“ wird oft gesagt, wenn auf die grundlegende Bedeutung von Körpersprache und Sprechdruck hingewiesen wird. Das Nonverbale ist ein ursprüngliches Kommunikationsmittel des Menschen. Widersprechen die nonverbalen Botschaften den Worten, entstehen Verwirrung und Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Kommunikationspartners.

**Das Positive betonen:** Optimismus und Wohlwollen werden gefördert, wenn die positiven Aspekte einer Situation, eines Problems oder einer Person herausgestellt werden. So zeigen Sie auch Respekt und Wertschätzung anderen gegenüber. Das Positive, das Sie aussenden, kommt in der Regel zu Ihnen zurück.

**Rückmeldungen ernst nehmen:** Je wichtiger Sie für Ihre Kommunikationspartner sind, desto aufmerksamer werden Sie beobachtet. Ihre Kommunikationspartner, mit denen Sie längere Zeit zusammenarbeiten, werden Experten für Ihr Verhalten. Darum lohnt es sich, die Beobachtungen und Rückmeldungen Ihrer Partner ernst zu nehmen. Sie können viel von ihnen lernen. Voraussetzung: Neugier und Interesse, die eigene Persönlichkeit zu erweitern.

**Nicht übertreiben oder immer bei Adam und Eva anfangen:** Ihr Team arbeitet unter Zeitdruck, und Ihre Partner sind darauf angewiesen, nicht immer erst die Spreu vom Weizen trennen zu müssen. Deshalb: Drücken Sie sich vernünftig und realistisch aus und vermeiden Sie Übertreibungen oder lange Herleitungen.

**Annahmen explizit überprüfen:** Auch wenn Sie meinen, dass Sie einen Teamkollegen gut kennen, sollten Sie überprüfen, was Sie glauben, gehört zu haben: „Meinen Sie damit, dass ...“ Nur mit einer solchen ausdrücklichen Überprüfung und Kontrolle seines eigenen Verstehens können Missverständnisse vermieden werden.

**Jedes Ding hat viele Seiten:** In einem leistungsfähigen Team ist es wichtig, dass eine gewisse Vielfalt von Perspektiven existiert, weil Sie dann mehrere Optionen zur Problemlösung haben. Jedes Ereignis und jedes Problem kann man von verschiedenen Standpunkten aus betrachten. Verschiedene Standpunkte müssen nicht zum Streit führen, sondern sie bereichern jedes Gespräch.

### Spielregeln für das Team (2)

**Sich genau und klar ausdrücken:** Vermeiden Sie eine unklare Terminologie und bestehen Sie darauf, dass die anderen Teammitglieder sich ebenfalls klar und genau ausdrücken. Das gilt für Ideen, Vorschläge genauso wie für Gefühle, Feedbacks usw.

**Relevant und kongruent sprechen:** Finden Sie heraus, was Sie für wichtig halten, und illustrieren Sie das durch Beispiele. Keine Zeit mit Nebensächlichkeiten verschwenden. Wer so spricht, wird ernst genommen und als Gesprächspartner geschätzt.

**Eigenverantwortlich handeln:** Jeder ist für das, was er tut, selbst verantwortlich. Die Verantwortung für eigene Beiträge oder Versäumnisse kann nicht auf andere Teammitglieder abgeschoben werden. Gemeinsame Entscheidungen werden von allen verantwortet und nach außen vertreten.

**Mut zu abweichender Meinung:** Wenn Sie eine abweichende Meinung haben, sollten Sie sie mutig immer wieder auch vertreten. Versuchen Sie dabei jedoch nicht, klüger als die anderen zu sein oder den eigenen Standpunkt rücksichtslos durchzusetzen. Tragen Sie Ihre abweichende Meinung freundlich und mit einsichtigen Argumenten vor, damit die anderen hören, was Sie meinen.

**Heiße Eisen ansprechen:** Auch wenn Sie vermuten, dass einige Punkte bei Ihren Gesprächspartnern Aufregung auslösen, sprechen Sie sie an. Denn wenn Sie es nicht tun, binden Sie viel Energie, um Ärger oder Enttäuschungen zu vertuschen, und Sie können sich nicht mehr voll in den Gesprächsprozess einbringen. Darunter leiden das gesamte Gruppenklima und das Arbeitsergebnis.

**Zeit nehmen:** Sorgen Sie dafür, dass es immer wieder genug Zeit gibt, um mit einem Kollegen und dem gesamten Team über wichtige Punkte zu sprechen. Vermeiden Sie aber „Offenbarungen“ oder Internas, wenn Außenseiter anwesend sind.

**Den richtigen Zeitpunkt wählen:** Wichtige Themen können nicht zwischen Tür und Angel besprochen werden. Dafür brauchen alle Beteiligten Ruhe und den passenden Rahmen.

**Keine unfairen Tricks:** Sarkasmus, Unterbrechen, Ignorieren, Themenwechsel, persönliche Angriffe, Übertreibungen usw. sind Verhaltensweisen, die andere verletzen und aus einem Miteinander ein Sieg-Niederlagen-Spiel machen. Die Quittung: Gemeinheiten erweisen sich als Bumerang, und das sachbezogene Gespräch gleitet ab in anstrengende, aufreibende Kämpfe einzelner Teilnehmer.

**Gefühle akzeptieren:** Versuchen Sie immer, die Gefühle Ihrer Kollegen zu verstehen. Sie müssen nicht unpassende Handlungsweisen von Kollegen hinnehmen, aber es lohnt sich, ihre Beweggründe kennenzulernen.

**Mit Takt, Rücksicht und Wohlwollen:** Nutzen Sie keine persönlichen Schwächen anderer aus, stellen Sie sie nicht bloß. Bemühen Sie sich um ein Klima, das von gegenseitigem Wohlwollen bestimmt ist. Vermitteln Sie Ihren Kollegen in kontroversen Situationen, dass Sie sie respektieren.

**Nicht predigen oder Vorlesungen halten:** Lange Monologe belasten jede Gesprächsbeziehung. Wer in Selbstüberschätzung meint, er habe schon die richtige Lösung parat und könne im Alleingang ... Teamarbeit lebt von der festen Überzeugung, dass die Problemlösung immer ein gemeinsames Produkt aller Teammitglieder ist. Wunderkinder passen nicht in ein Team“ (Pabst-Weinschenk 2004).

## 1.2 Lernaufgabe



In dem Assessment-Center haben sich neben mir noch andere Bewerber(innen) als geeignet erwiesen. Im nächsten Schritt soll das neue Team der Office Consult GmbH sein erstes Projekt initiieren. Die Chefin der Stammfirma Bürobedarf Hauser & Schulte, Frau Hauser, legt dem Team ein Infoblatt über mögliche Dienstleistungen eines Consult-Unternehmens vor. Sie beauftragt uns, Beratungsgebiete herauszufinden, die den Kunden angeboten werden können, um deren Kundenzufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu steigern. Wir sollen einen Newsletter entwerfen, indem wir drei unserer Serviceangebote vorstellen und die Vorteile unserer Office Consult GmbH bezüglich des systematischen Projektmanagements kurz und prägnant erläutern. Die E-Mail-Adressen für den Versand des Newsletters erhalten wir von unserer Stammfirma Bürobedarf Hauser & Schulte.

## Welchen Nutzen bringt die Office Consult den Kunden?



### Arbeitsauftrag

#### Einzelarbeit

1. **Informieren** Sie sich über die Themen **Was ist ein Projekt?** und **Vorteile des systematischen Projektmanagements.**
2. **Erstellen** Sie eine kurze Zusammenfassung.

#### Tandem

3. **Vergleichen** Sie Ihre Zusammenfassungen.
4. **Lesen** Sie die Informationen über **Consult-Unternehmen** und entscheiden Sie sich für drei Dienstleistungen.
5. **Entwerfen** Sie anhand der gewonnenen Informationen einen werbewirksamen Newsletter der Office Consult GmbH.
6. **Tragen** Sie Ihre ausgewählten Dienstleistungen ins Firmenporträt ein.

#### Gruppenarbeit (Drei Tandems)

7. **Reichen** Sie Ihren Entwurf des Kunden-Newsletters und ein Blatt mit den Namen Ihrer Tandemmitglieder im Uhrzeigersinn weiter.
8. **Lesen** Sie den Entwurf des anderen Tandems gewissenhaft durch.
9. **Notieren** Sie auf dem leeren Blatt Ihren Kommentar. Gliedern Sie Ihre Anmerkungen (Das gefällt mir: ... Das gefällt mir nicht: ... Mein Tipp: ...)
10. **Unterschreiben** Sie Ihren Kommentar und reichen Sie beides im Uhrzeigersinn weiter.

#### Tandem

11. **Reagieren** Sie auf die Kommentare der anderen Tandemmitglieder; fragen Sie ggf. nach und überarbeiten Sie Ihren Newsletter.

#### Meeting

12. **Stellen** Sie Frau Hauser Ihren Kunden-Newsletter vor.
13. **Erläutern** Sie anhand einer der Dienstleistungen die Merkmale von Projekten.

## Consult-Unternehmen

### Kurzbeschreibung

Consult-Unternehmen stehen den Unternehmen als Dienstleister zur Seite, um die Geschäftsaktivitäten des Auftraggebers profitabler zu gestalten. Gemeinsam mit ihren Kunden suchen sie Ideen, erarbeiten Lösungen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Leistungsfähigkeit. Bei IT-Projekten kümmern Sie sich z. B. um die strategische Planung, die Implementierung bis hin zur Schulung der Anwender.

### Arbeitsgebiete und Aufgaben

Zu den Aufgaben der Consult-Unternehmen gehört es, Beratungsaufträge zu akquirieren, Angebote zu erstellen und zu verhandeln, Kundenanforderungen aufzunehmen und auf dieser Basis Konzepte zu erarbeiten und diese umzusetzen.

### Schwerpunkte von Consult-Unternehmen sind:

#### Beratung

- Analyse der Betriebsdokumentation und der betrieblichen Prozesse
- Lösungswege zur effizienteren Gestaltung der betrieblichen Prozesse
- Aktive Unterstützung durch Mitwirkung vor Ort

#### Dokumentation

Hilfestellung und Mitwirkung bei der Erstellung von:

- Arbeitsanweisungen
- Organisationsanweisungen
- Stellenbeschreibungen
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Technischer Produktbeschreibungen
- Organigramme
- Formularen und Vordrucken

#### Schulung

- Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte zur Umsetzung der Anforderungen auf die betrieblichen Belange und Erfordernisse
- Schulungsbedarfsplanung
- Durchführung und Dokumentation der Schulungen

#### Auditierung (Prüfung betrieblicher Qualitätsmerkmale)

- Durchführung von Produkt- und Prozessaudits
- Durchführung von internen Audits



## 1.3 Lernaufgabe



Die Office Consult GmbH möchte am 20. November mit einem Event auf die Neugründung aufmerksam machen und Kunden werben. Herr Schulte beauftragt das Projektteam am 20. Oktober mit der Planung dieses Events. Dazu äußert er folgende Wünsche und Erwartungen: Die Veranstaltung findet im eigenen Haus statt und beginnt um 17:00 Uhr. Den Gästen sollen Kanapees und Getränke angeboten werden. Die Vernissage eines ortsansässigen Künstlers und Livemusik sollen für ein besonderes Ambiente sorgen. Die Office Consult GmbH präsentiert sich, wozu wichtige Persönlichkeiten aus der Stadt (Bürgermeister, Vorstand des Kreditinstituts ...) eingeladen werden sollen.

Herr Schulte betont gegenüber seinem Team, dass es sich an den genauen **Ablauf von Projekten** halten sollen. Die Grobplanung soll bis zum 30. Oktober in einem Projektantrag ausformuliert sein. Besonderen Wert legt er auf eine gute Projektvorbereitung, da sie die entscheidenden Weichen über Erfolg und Misserfolg eines Projektes stellt. Jeder Betroffene des Projektes soll Beachtung finden, Projektziele sollen klar definiert, die Aufgaben grob formuliert und die Risiken bedacht werden. Da es sich um das erste Projekt handelt und sich noch kein Projektleiter herauskristallisiert hat, arbeiten alle Teammitglieder gleichberechtigt. Herr Schulte erwartet daher vermehrte Briefings.

## Welche Aufgaben sind für einen Projektstart zu erledigen?



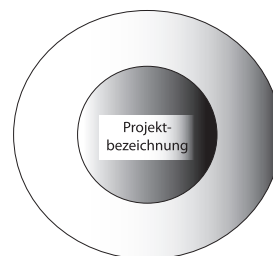
### Arbeitsauftrag

#### Einzelarbeit

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

#### Projektteam (Dreiergruppe)

3. **Diskutieren** Sie darüber, warum Projekte wegen einer fehlenden Stakeholderanalyse scheitern können.
4. **Sammeln** Sie nun alle Stakeholder, die sich im Umfeld Ihres Event-Projektes befinden – veranschaulichen Sie Ihre Analyse (siehe Grafik), indem Sie die direkt Betroffenen näher und die indirekt Betroffenen ferner zur Projektbezeichnung hin anordnen.
5. **Erstellen** Sie eine übersichtliche Tabelle der Stakeholder und beurteilen Sie deren Erwartungen und Interessen in Bezug auf das Projekt.
6. **Notieren** Sie in der Tabelle außerdem Maßnahmen, wie Sie auf die Stakeholder einwirken können, damit diese dem Projekt zum Erfolg verhelfen und es nicht gefährden.



#### Briefing (Plenum)

7. **Stellen** Sie Herrn Schulte das Ergebnis Ihrer Stakeholderanalyse vor.
8. **Diskutieren** Sie über die Analyse – ergänzen Sie Ihre Analyse ggf.



## Einzelarbeit

9. **Informieren** Sie sich im PM-Manual über die **Projektziele**.
10. **Machen** Sie sich Randbemerkungen zu Ihrem Thema.
11. **Analysieren** Sie die Ausgangssituation und formulieren Sie ein überprüfbares Ergebnisziel. **Berücksichtigen** Sie hierbei die Stakeholderanalyse.

## Projektteam (Dreiergruppe)

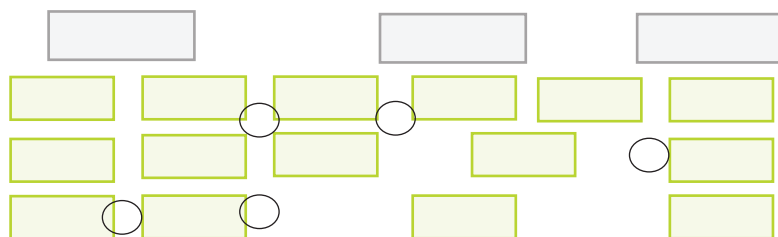
12. **Diskutieren** Sie über Ihre Ergebnisziele.
13. **Formulieren** Sie auf der Basis der von Herrn Schulte geäußerten Wünsche, Bedürfnisse, Ideen für das bevorstehende Event das Gesamtziel und zwei überprüfbare Ergebnisziele für das bevorstehende Event. **Beachten** Sie dabei den **SMART-Kriterienkatalog**.

## Briefing mit Herrn Schulte

14. **Präsentieren** Sie Herrn Schulte Ihr Gesamtziel und Ihre Ergebnisziele. **Korrigieren** Sie ggf.

## Projektteam (Dreiergruppe)

15. **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.
16. **Wählen** Sie drei Teilprojekte aus und **schreiben** Sie die Teilaufgaben auf Medienkarten oder am PC in Textfelder.
17. **Ordnen** Sie die Aufgaben der drei Teilprojekte (Beginn bis Ende) in eine zeitliche Reihenfolge.
18. **Gliedern** Sie nun die Aufgaben in verschiedene Abschnitte/Phasen und geben Sie den Abschnitten/Phasen treffende Bezeichnungen im Bezug auf das Event.
19. **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.



20. **Formulieren** Sie mithilfe der Übersicht überprüfbare Vorgehensziele. **Beachten** Sie den **SMART-Kriterienkatalogs**.

## Briefing mit Herrn Schulte

21. **Präsentieren** Sie Herrn Schulte Ihre bisherigen Ergebnisse, bevor Sie endgültig den Projektantrag ausfüllen.
22. **Lassen** Sie sich ein Feedback **geben**.

## 1.4 Lernaufgabe

Herr Schulte war mit den ersten Ergebnissen sehr zufrieden und motiviert nun unsere Projektgruppe, den Projektantrag auszufüllen. Nachdem sich das Projektteam besser kennengelernt hat, überlässt es Herr Schulte dem Team, den Projektleiter festzulegen. Die Start-up-Veranstaltung wird am 30. Oktober um 10:00 Uhr im Besprechungsraum stattfinden.



### Welche Maßnahmen sind notwendig, damit der Start-up-Workshop erfolgreich abläuft?

#### Arbeitsauftrag



##### *Einzelarbeit*

1. **Informieren** Sie sich über die **Projektbeteiligten**.
2. **Stellen** Sie die Beziehungen der Projektbeteiligten untereinander grafisch dar.

##### *Projektteam (Dreiergruppe)*

3. **Entscheiden** Sie sich, welche Personen oder Abteilungen am Event-Projekt der Office Consult GmbH beteiligt werden sollen.
4. **Bestimmen** Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten in Ihrem Projektteam.
5. **Erstellen** Sie einen **Projektantrag**. Orientieren Sie sich dabei an dem Muster des Projektantrages. Machen Sie vorerst noch keine Angaben zum Projektbudget und zur Wirtschaftlichkeit.
6. **Bereiten** Sie sich auf den **Start-up-Workshop** vor – schreiben Sie zunächst eine Einladung mit den Tagesordnungspunkten.

##### *Zwei Projektteams (Dreiergruppen)*

7. **Vergleichen** Sie die Einladungsschreiben – ergänzen Sie ggf.

##### *Projektteam (Dreiergruppe)*

8. **Planen** Sie den Ablauf des Workshops und begründen Sie bei der Vorstellung des Projektantrages, warum Ihre Ziele einen reibungslosen Ablauf garantieren und Neukunden erwarten lassen.

##### *Start-up-Workshop*

9. **Überzeugen** Sie Ihren Auftraggeber, Herrn Schulte, von Ihrem Projektantrag.
10. **Versuchen** Sie mit allen Beteiligten einen Konsens für Ihren Projektantrag zu finden. Überarbeiten Sie ggf. Ihren Projektantrag.
11. **Lassen** Sie sich den Projektantrag unterschreiben, um den Projektauftrag zu erhalten.



## 1.5 Lernaufgabe

Der Start-up-Workshop am 30. November verlief im Großen und Ganzen recht ordentlich. Es gab einige Bereiche, die besser organisiert bzw. moderiert werden könnten. Daher beauftragt uns Herr Schulte, unsere Erfahrungen von der ersten Projektphase schriftlich festzuhalten. Er stellt uns zwei Alternativen zur Verfügung. Zum einen könnten wir ein Glossar erstellen mit allen wichtigen Begriffen und Erläuterungen. Zum anderen hat er einen Artikel im Internet gelesen über ein Onlinelexikon, das mit einer „Wiki-Software“ erstellt wird.

Interne Wikis bieten Firmen eine neuartige Methode des Wissensmanagements – alle pflegen, alle profitieren. Anstatt wie bisher Wissen teuer zentral zu verwalten, gibt es nun eine bessere Lösung. Wikis sind wartungsarm, nicht kostenintensiv und entwickeln sich evolutiv weiter. Wie bei dem Onlinelexikon verfassen Nutzer, die sich gut mit einem Thema auskennen, selbst die Beiträge. Andere können korrigieren, ergänzen oder löschen.

„Es vollzieht sich eine wichtige Veränderung, wenn ein Unternehmen Werkzeuge dieses Typs einsetzt. Viele Nutzer, idealerweise alle Mitarbeiter, pflegen ständig die Inhalte in Ihrem Firmennetz. Es entwickelt sich ein eigengesteuerter Mechanismus. Ist die Installation des internen Wikis einmal geschafft, ist keine zentrale Verwaltung mehr vonnöten – das spart Personal und Kosten. Das interne Wiki im Firmennetz verschafft damit einem Wissensmanagement neuer Art den Durchbruch. Zudem haben Sie die Vorteile einer offenen Technologie: Wie damit gearbeitet wird und wie die einzelnen Bestandteile organisiert werden, schreibt sie dem Nutzer nicht vor. Im Übrigen: Nicht auf Beschluss der Geschäftsführung ist so manches interne Wiki eingeführt worden, sondern weil ein Mitarbeiter es zur Problemlösung verwendet hat“ (VNR-Redaktion 30. Juni 2008).

### Welche Vorteile bringt ein firmeninternes Wiki?



## Arbeitsauftrag

### *Projektteam (Dreiergruppe)*

1. **Sammeln** Sie Begriffe oder Probleme aus der Definitionsphase des Projektmanagements.
2. **Erstellen** Sie arbeitsteilig ein Glossar oder Ihr eigenes Wiki (Onlinelexikon).

### *Plenum*

3. **Präsentieren** Sie Herrn Schulte Ihr Nachschlagewerk und beantworten Sie die Leitfrage.
4. **Lassen** Sie sich ein Feedback geben – ergänzen Sie ggf. Ihr Nachschlagewerk.