

# Lehrunterlagen zu Ökonomie I Projektmanagement Sommersemester 2020

# Projekterfolg

Merkmale und Ursachen, weshalb ein Projekt „spitze läuft“?

Merkmale und Ursachen, weshalb ein Projekt scheitert / „den Bach runter geht“?

# Was ist ein Projekt?

„Projekt“ ist ein heute inflationär gebrauchter Begriff, der aus der klassischen Anwendung in Organisationen bis in die Kunstwelt vorgedrungen ist (Mayershofer 2008).

Projekt: (lat. proiectum = das nach vorn Geworfene) geplante oder bereits begonnene Unternehmung, Vorhaben etc. (Großer Brockhaus).

Die DIN-Norm 69901 definiert Projekt als **„ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch projektspezifische Organisation.“**

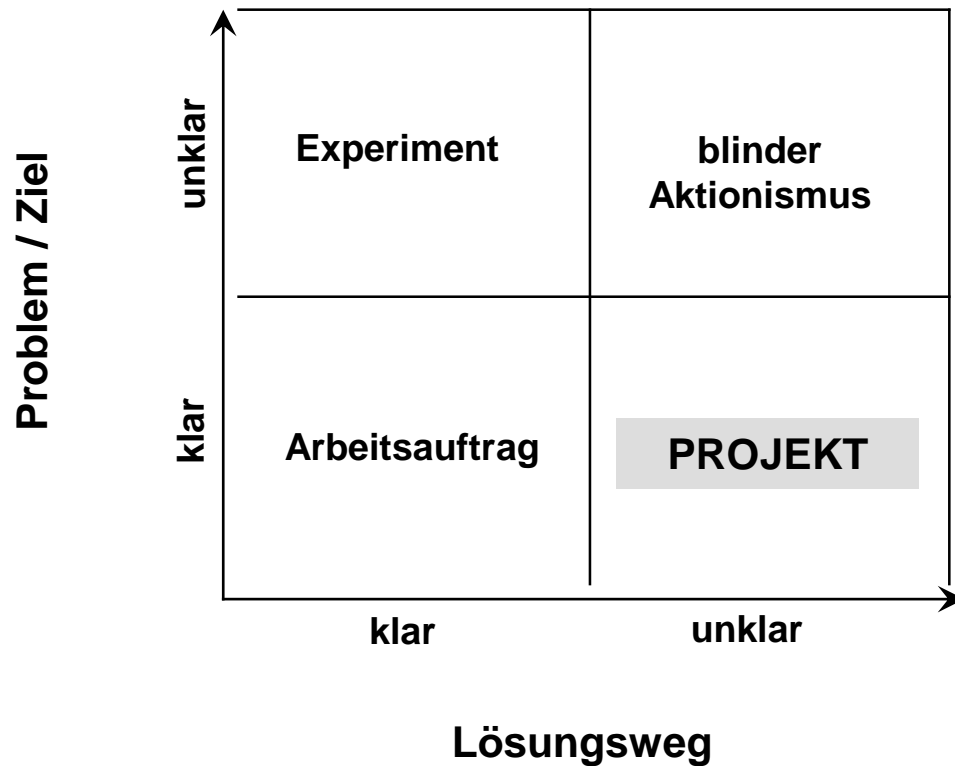
# Zentrale Merkmale eines Projekts (I/II)

- Zielorientierung,
- Zeitliche Begrenzung,
- Einmaligkeit und Neuartigkeit,
- Komplexität,
- Aufgabenbezogenes Budget,
- Rechtliche-organisatorische Zuordnung,
- Interdisziplinarität.

# Zentrale Merkmale eines Projekts (II/II)

- Projekte sind komplex.  
*„Es wird für Unternehmen immer wichtiger ihre Projekte auch effizient, effektiv und kostengünstig durchzuführen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.“*
- Die Bearbeitung der Projektaufgabe erfolgt im Team.  
*„Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern an den Menschen.“ (Tom de Marco)*
- Der Lösungsweg ist häufig nicht vollständig klar und planbar.  
*„Trotz detaillierter Planung können unbekannte Variablen auftreten, die flexibles agieren erfordern.“*
- Projekte liegen außerhalb der Routinetätigkeit.  
*„Da sich die Anforderungen in einem Projekt deutlich von der täglichen Routinearbeit abheben, sollten Projekte auch nach eigenen Gesetzmäßigkeiten bearbeitet werden.“*
- Projekte sind meist kostenintensiv, wobei ihr Ausgang nicht selten ungewiss ist.  
*„scheitert ein Projekt, so ist das meist kostenintensiv für das Unternehmen.“*

Wann ist es sinnvoll, die Aufgabe als Projekt zu gestalten?



# Projektarten

## Anwendungsprojekte:

- Routineprojekte oder komplexe Standardprojekte/ Wiederholungsprojekte
  - Vorhaben, denen ein hoher Grad an Erfahrung zugute kommt und die demzufolge standardisiert und einfach abgewickelt werden können.
  - Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen, bei denen Methoden und Hilfsmittel aufgrund bisheriger Erfahrungen bis zu einem gewissen Grade formalisiert und standardisiert werden.
  - Straßenbauprojekte, Bau technischer Anlagen, ...
- ... und

## Veränderungsprojekte:

- Aufgaben mit offenen Fragestellungen - das Endprodukt ist viel unbestimmter, oft besteht nur eine Idee vom Endprodukt.
- Die Entwicklung von konkreten Vorstellungen des Ergebnisses ist ein wesentlicher Teil des Projektes.

Workshops im Rahmen der **Organisationsentwicklung**, Konfliktworkshops, **Produktentwicklung**,

...

# Projektarten

## Studien, Expertisen

In einem Krankenhaus wird eine Befragung der Patienten zu ihrer Zufriedenheit durchgeführt

## neue Dienstleistungen

In einem ambulanten Pflegedienst soll die bisherige pflegerische Versorgung von Kunden durch ein Angebot besonderer hauswirtschaftlicher Dienstleistungen ergänzt werden.

## Anpassung von Dienstleistungen

Primary Nursing soll auf einer Station eines Krankenhauses eingeführt werden.

## Bauprojekte

Ein Alten- und Pflegeheim plant einen Neubau.

## Rationalisierung

Zwecks Kostenreduktion sollen die Pflgetouren in einem ambulanten Pflegedienst erlösorientiert geplant werden.

## Organisationsentwicklung

Die bisherige Überleitung von Patienten soll im Zuge der Einführung eines Expertenstandards zur Überleitung neu organisiert werden.

## EDV

In einer Einrichtung der Behindertenhilfe soll in der Verwaltung ein neues Managementinformationssystem eingeführt werden.

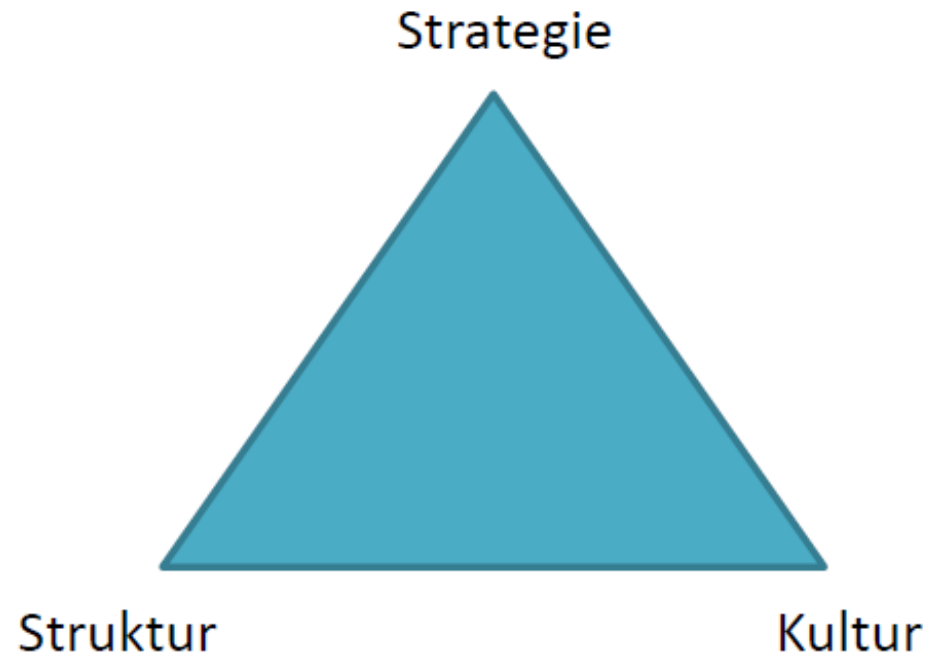


# Was ist Projektmanagement?

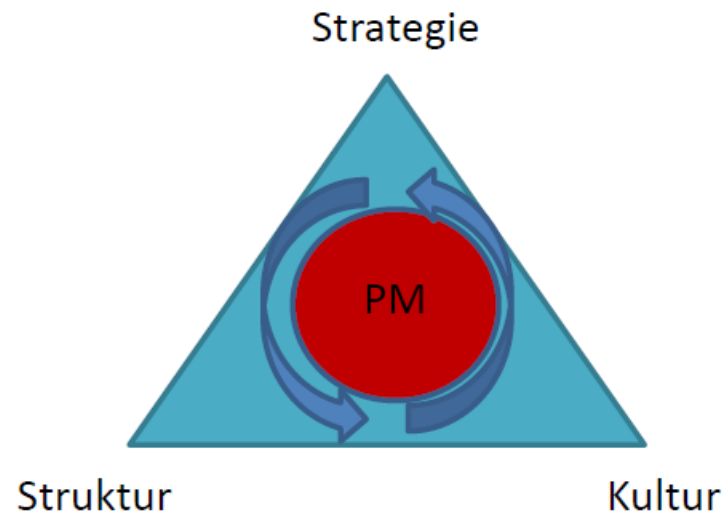
Nach DIN-Norm 69901 ist Projektmanagement „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung eines Projektes“.

Wolf beschreibt: **„Projektmanagement beinhaltet alle Maßnahmen, um ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team zum Erfolg zu führen. Diese Maßnahmen umfassen Methoden, Hilfsmittel, Darstellungen, Werkzeuge sowie ziel- und ergebnisorientierte Verhaltensweisen. Am Ablauf des Vorhabens orientiert, gliedern sich die Maßnahmen in Start, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussaktivitäten. Der Projektleiter begleitet mit seinem Team den Gesamtprozess, bis das Ergebnis vorliegt.“ (Wolf, 1997)**

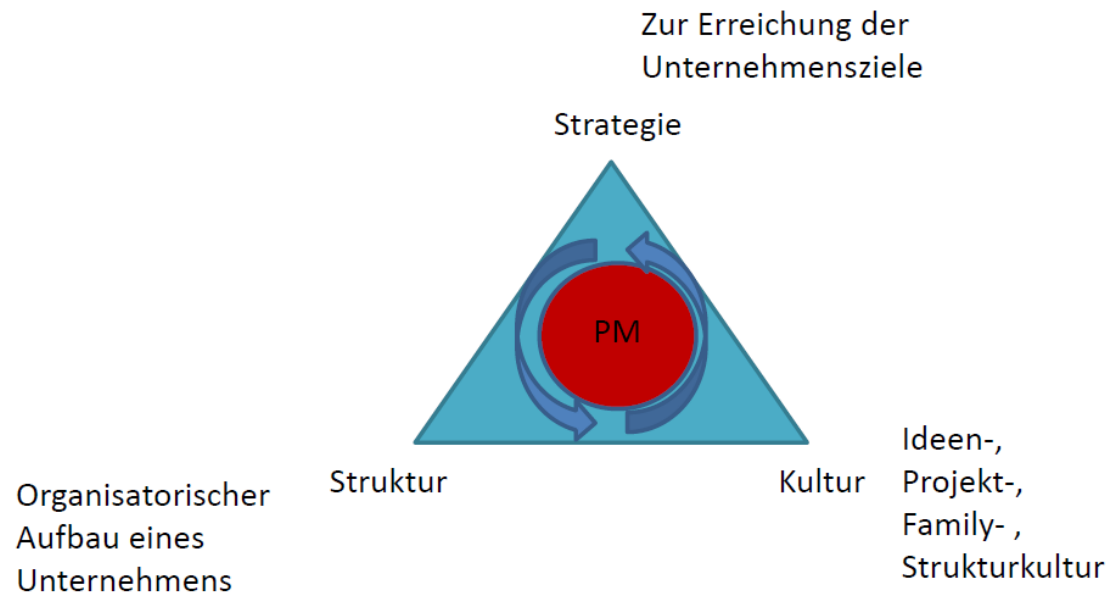
# Organisationsdreieck



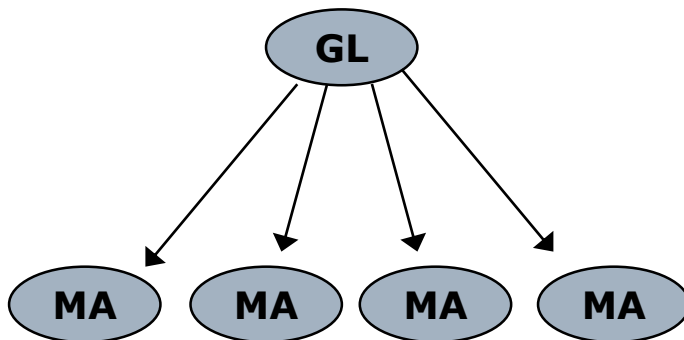
# Organisationsdreieck



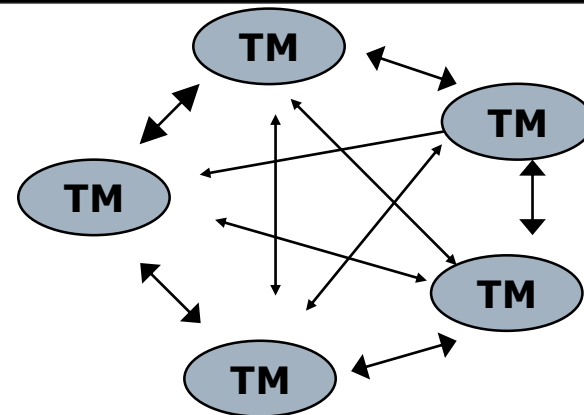
# Organisationsdreieck



<b>Linienmanagement</b>	vertikale Koordination fachbezogener Aufgaben
	Verantwortung für die Fachaufgaben entsprechend der Arbeitsteilung
<b>Projektmanagement</b>	horizontale Koordination von Projektaufgaben
	Verantwortung für den Gesamtumfang des Projektes (Projektziele)



**Linienmanagement**



**Projektteam**

# Unterschied zwischen Projekt- und Linienarbeit

Merkmal	Projektarbeit	Linienarbeit
Zielorientierung	Zieldefinition eher als kontinuierlicher Prozess	Eher klar vereinbarte Ziele in definiertem Zeitraum
Zeitliche Begrenzung	Aufgabe endet zu definiertem Zeitpunkt	Kontinuierliche Funktion, die erst endet, wenn Produktwechsel ansteht
Einmaligkeit und Neuartigkeit	Jedes Projektprodukt ist ein Unikum	Produkte und Dienstleistungen werden immer wieder in der gleichen Form und Ausführung erbracht
Komplexität	Jeder Arbeitsprozess im Projekt muss neu erfasst, geplant und gestaltet werden	Ziel: Standardisierung und Vereinfachung wiederholbarer Prozesse
Aufgabenbezogenes Budget	Budget bezieht sich auf Aufgabe	Budget bezieht sich in der Regel auf Funktionsbereich
Rechtlich-organisatorische Zuordnung	Vorübergehende Organisationsform, die bei jedem Projekt eingerichtet wird	Dauerhafte Organisation
Interdisziplinarität	Synergien durch unterschiedliche Disziplinen	Fachleute aus einer Disziplin übernehmen eine Funktion (z. B. Kaufleute)

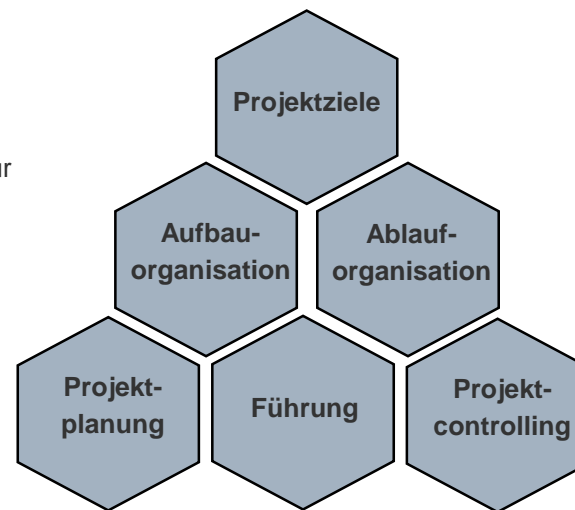
**Projektmanagement umfasst in Anlehnung an die DIN 66901 die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung von Projekten.**

**Aufbauorganisation:**

Aufbau einer zeitlich befristeten, für die Aufgabe geeigneten Projektorganisation mit personifizierten Verantwortungen.

**Projektplanung:**

Planung von realistischen und abgestimmten Leistungen, Terminen, Kapazitäten und Kosten



**Führung:**

Motivation, Engagement und Zusammenarbeit aller Betroffenen

**Ablauforganisation:**

Bestimmung des technisch und wirtschaftlich geeigneten Projektablaufs mit eindeutigen Ergebnissen

**Projektcontrolling:**

Laufende Überwachung und sofortige Steuerung bei Abweichungen für alle Randbedingungen, Ziele und Ergebnisse

# Organisationsform

Wenn in Unternehmen ein Projekt durchgeführt werden soll,

- sei es um eine neue Aufgabenstellung zu bewältigen,
- ein Produkt zu entwickeln oder
- ein Problem zu lösen,

ist es notwendig festzulegen, wie sich die Organisationsform des Projekts zur Organisationsform des Unternehmens verhält.

Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- Wie sind die einzelnen Fachabteilungen beteiligt?
- Wer ist der Projektleitung weisungsbefugt?
- Wer ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übergeordnet, wenn diese gleichzeitig andere Aufgaben in der Organisation wahrnehmen?



Denken Sie an Beispiele aus Ihrem Erfahrungsbereich/ Praktikum.

**Welche Projekte konnten Sie begleiten, bzw. wurden im Unternehmen früher oder aktuell durchgeführt?**

**Überprüfen Sie, ob folgende Fragen zweifelsfrei geklärt waren/sind:**

- Wer ist/war für das Projekt verantwortlich?
- Wer entscheidet über Fortgang oder Abbruch?
- Wer ist/war dem Projektteam vorgesetzt?
- Mit wem muss bei gravierenden Projektabweichungen verhandelt werden?

# Wichtige Aufgaben des Projektmanagements

## Vorbereitungsphase

- Projektentscheidung und Projektauftrag herbeiführen.
- Projektziel klären.
- Organisation. Aufgaben-, Kompetenz und Verantwortungsverteilung, Teambildung; Rollen und Regeln festlegen.

## Planungsphase

- Planung der Projektleistung,
- Planung der Termine,
- Planung der Ressourcen, Kosten, Finanzen und Budget

## Durchführungsphase

- Projektsteuerung der Projektaktivitäten und Projektcontrolling.
- Termineinhaltung, Budgeteinhaltung.
- Dokumentation und Berichte

## Abschlussphase

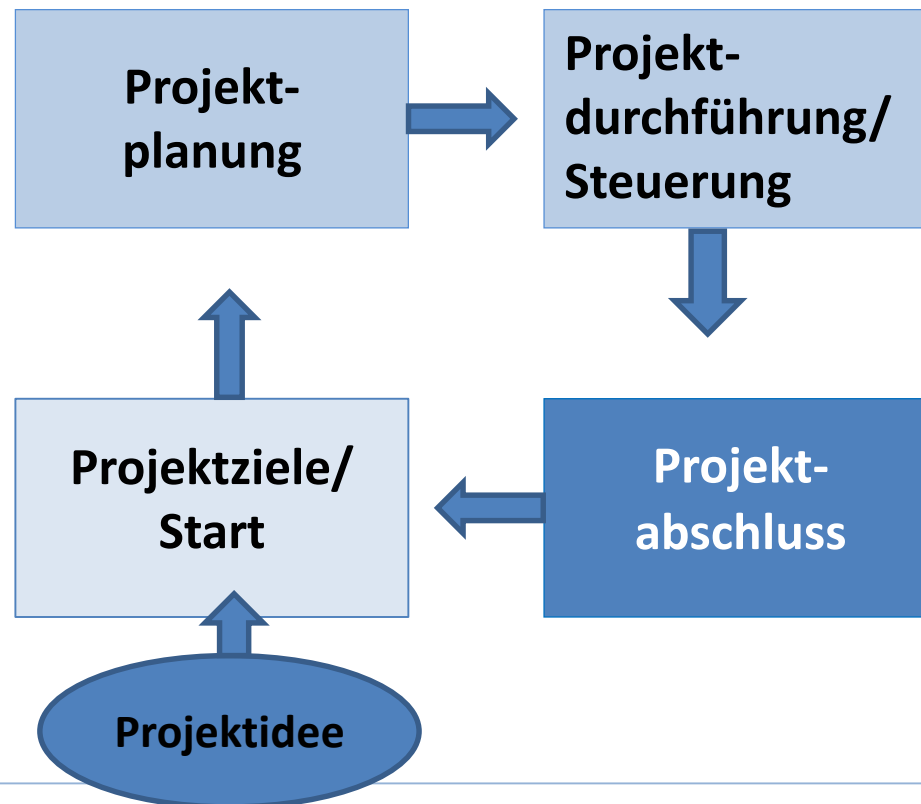
- Projekt abschließen,
- Ergebnisse präsentieren

## In allen Phasen

- Führung des Projektteams, Kommunikation innerhalb des Teams, Personalmanagement.
- Koordination und Kommunikation extern.
- Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen.

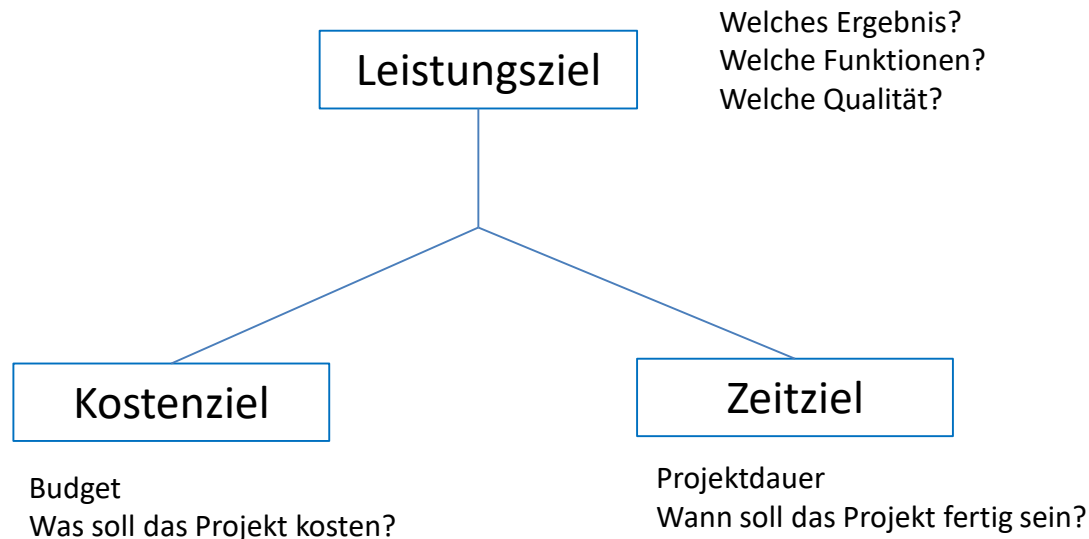
(Zell: 2013, 9)

# Phasen der Projektarbeit

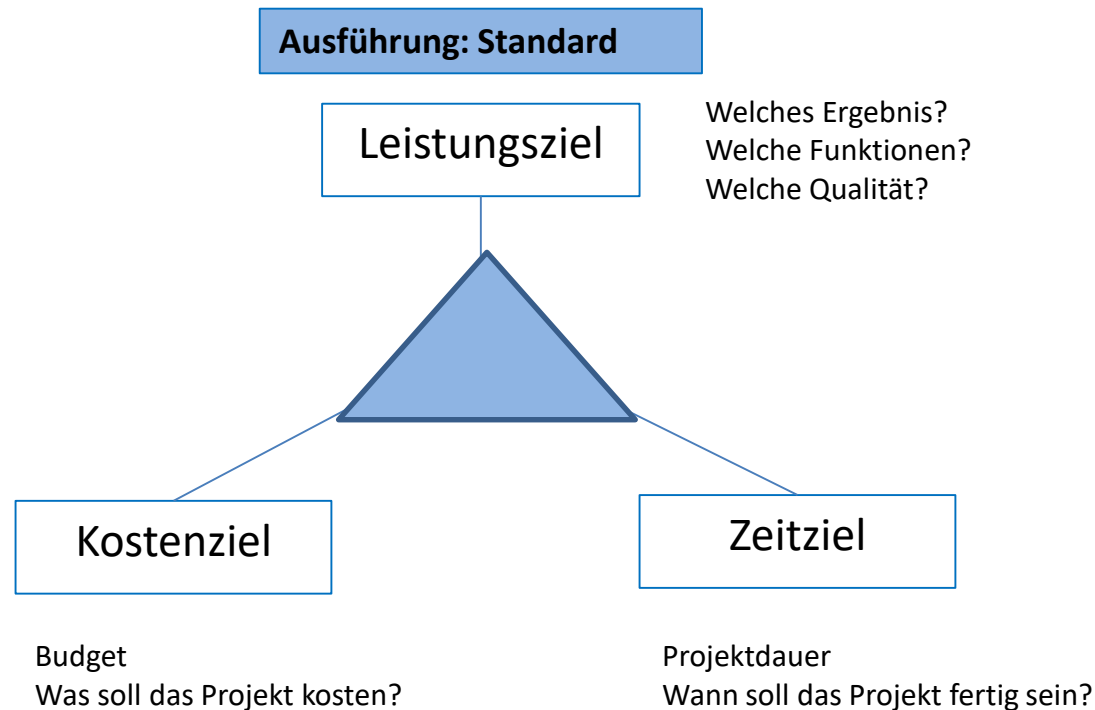


# Das magische Dreieck

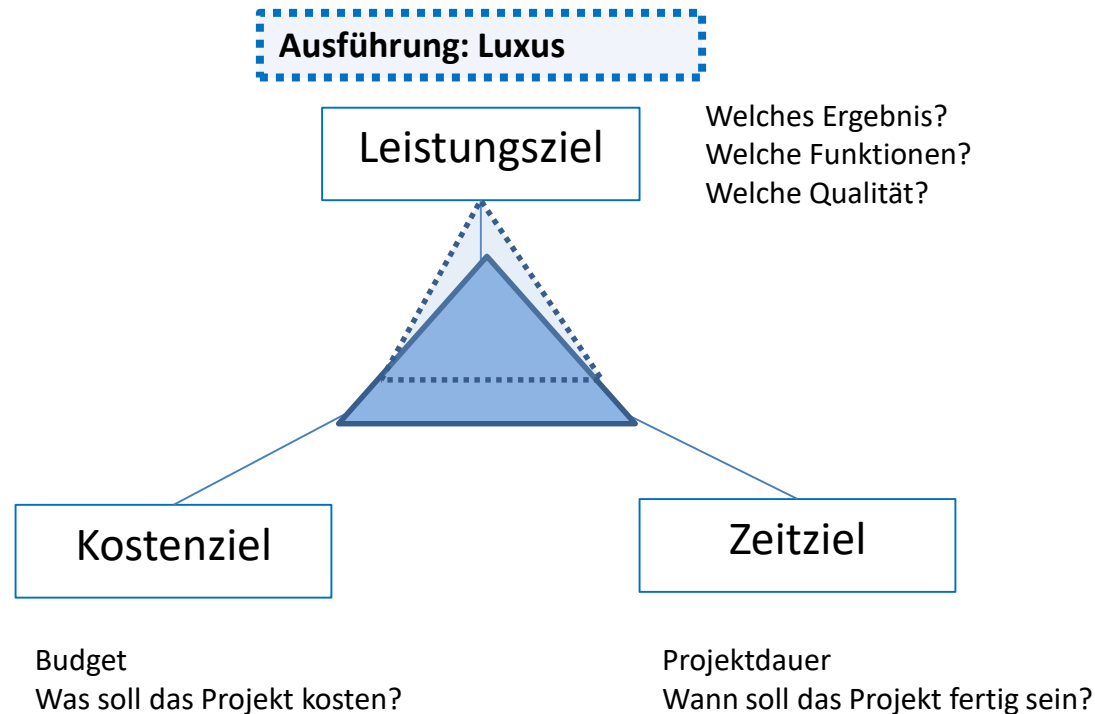
Das “magische Dreieck” des Projektmanagements stellt die Zielkonkurrenz zwischen den drei grundlegenden Projektzielen **Leistung**, **Kosten** und **Zeit** dar:



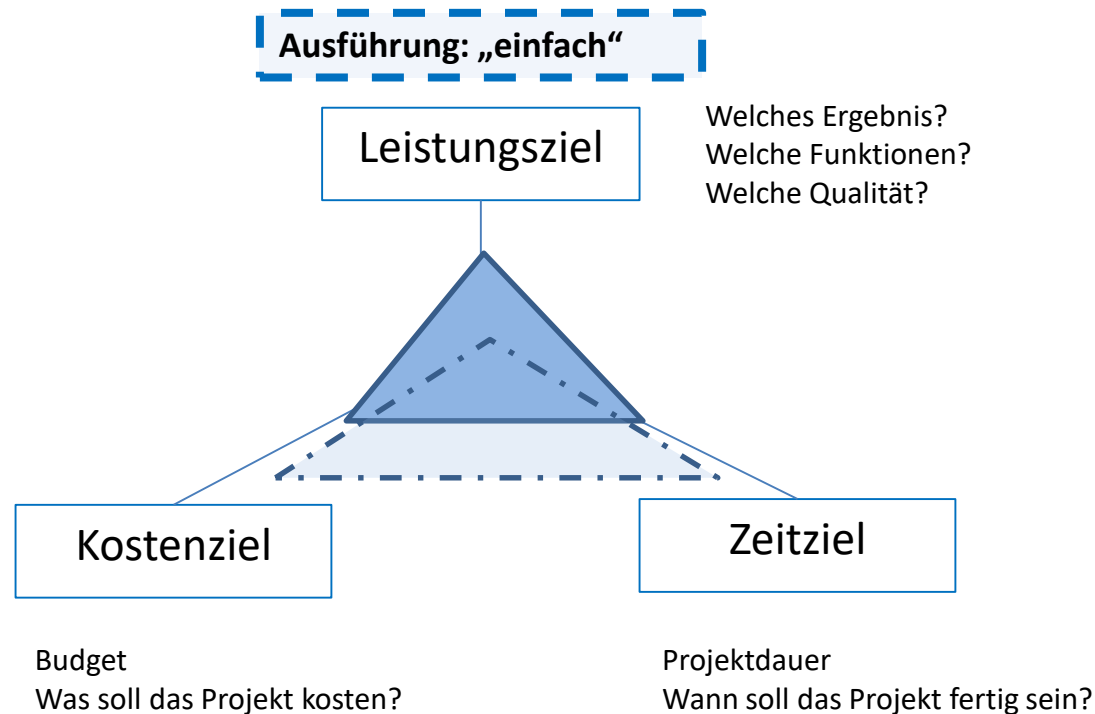
“Magisch” ist das Dreieck, weil ein höherer Zielerreichungsgrad bei einem Ziel fast immer zu Einbußen bei den anderen beiden Zielen führt. Es muss also abgewogen und optimiert werden.



“Magisch” ist das Dreieck, weil ein höherer Zielerreichungsgrad bei einem Ziel fast immer zu Einbußen bei den anderen beiden Zielen führt. ES muss also abgewogen und optimiert werden.



“Magisch” ist das Dreieck, weil ein höherer Zielerreichungsgrad bei einem Ziel fast immer zu Einbußen bei den anderen beiden Zielen führt. ES muss also abgewogen und optimiert werden.



# Das “Magische Dreieck”



# Erfolgreiches Projektmanagement?

Ein erfolgreich geführtes Projekt wird

- am oder vor dem Fälligkeitstermin,
- im Budgetrahmen und
- mit dem vorgegebenen Qualitätsstandard abgeschlossen.

Die größte Herausforderung des Projektmanagements liegt in der Integration und Steuerung dieser konkurrierenden Zielgrößen.

Die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden, Projektelemente bleiben dabei nicht dem Zufall überlassen, sondern werden systematisch aufeinander abgestimmt.

# Elemente des Projektmanagements

Bevor mit der eigentlichen Durchführung eines Projektes begonnen werden kann, ist es nötig, **alle Elemente des Projektmanagements** zu definieren:

- **Zielbildung im Projektmanagement**
- **Formulierung des Projektauftrages**
- **Der Projektstartworkshop**
- **Termin- und Zeitplanung**
- **Kosten- und Kapazitätsplanung**
- **Führung im Projektmanagement**

**Was muss für einen klaren Projektauftrag definiert werden?**

**Auftragsklärungsgespräch**

# Auftragsklärung

- Warum und wohin soll verändert werden?
- Macht es genügend Sinn für den Preis, den es kostet?
- Wie komplex ist die Veränderung, was alles wird betroffen sein und was nicht?
- Welche Stakeholder haben welche Interessen?  
Welche „starke Schütteln“ braucht die Veränderung in der Umsetzung?

## Vergangenheit



## Gegenwart



## Zukunft

- Was haben Sie erlebt?
- Was war der Auslöser, der ursprüngliche Anlass?
- Was wurde schon probiert?
- Was sind die Ergebnisse und Erfahrungen damit?
- Wie ist die aktuelle Situation?
- Worum geht es heute?
- Wie soll / könnte ein Lösungsweg aussehen?
- Was sind die Rahmenbedingungen / settings?
- Wie soll die Zukunft aussehen?
- Was ist das Ziel?

Quelle: Lorenz Forchhammer „verändern“; comteam.media 2013

# Stakeholderanalyse

## Stakeholderanalyse

"to have a stake in" - "ein Interesse haben an"

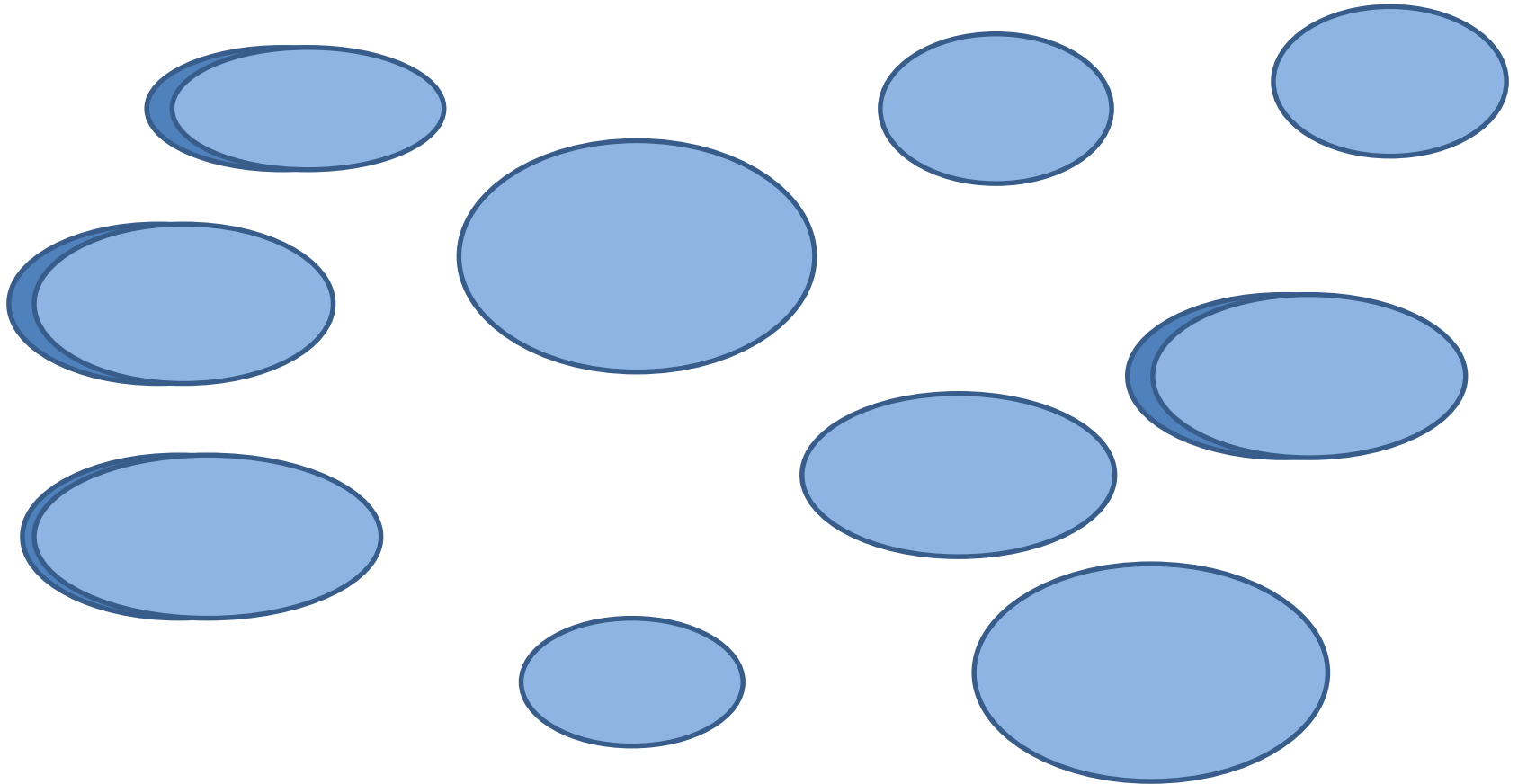
1. Wer sind die Stakeholder

- Wer sind die „internen“, wer die „externen“ Stakeholder

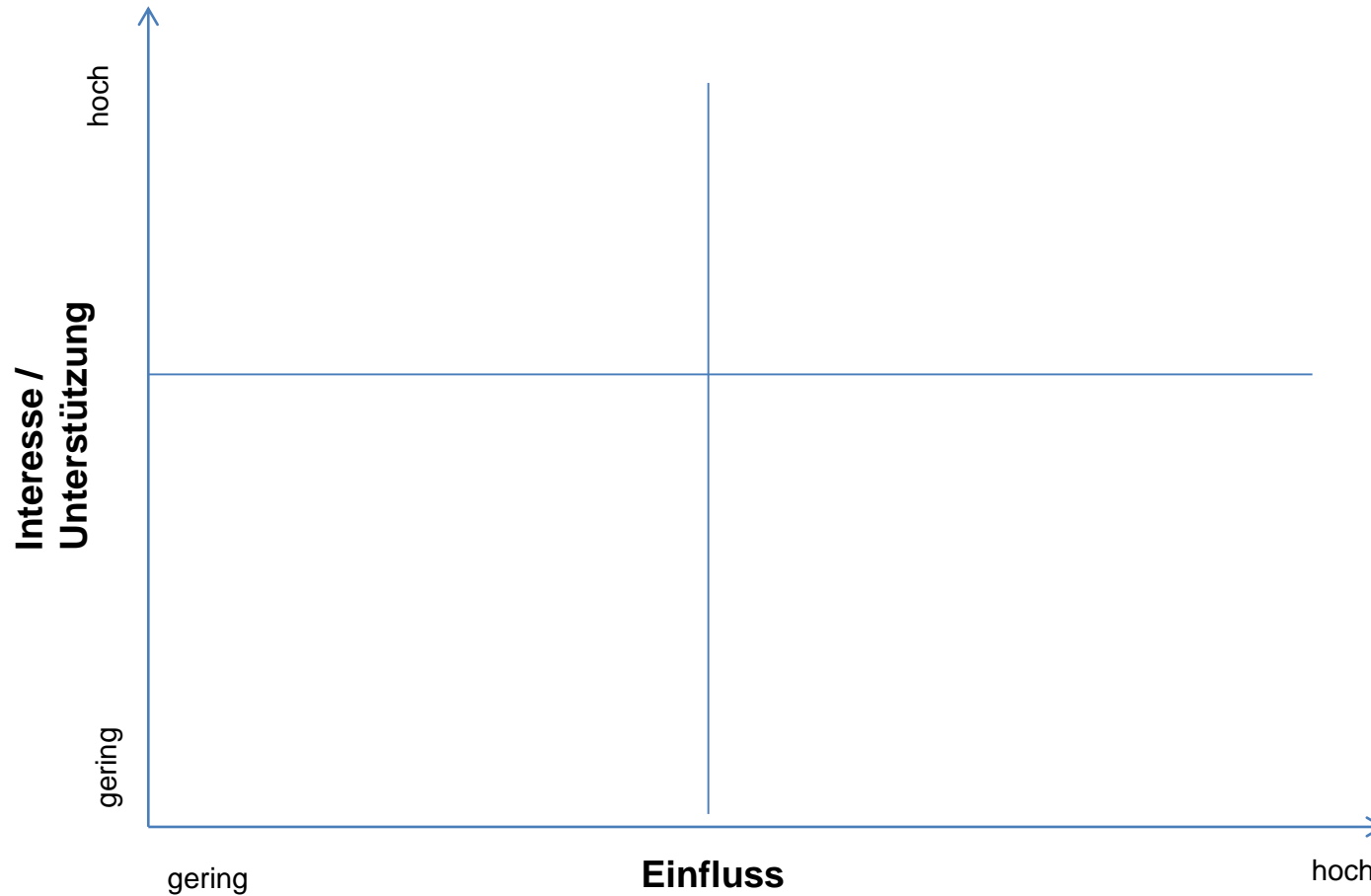
2. Betroffenheit, Interesse und Einfluss untersuchen

3. Wie werden sich die Stakeholder verhalten?  
(Kraftfeldanalyse)

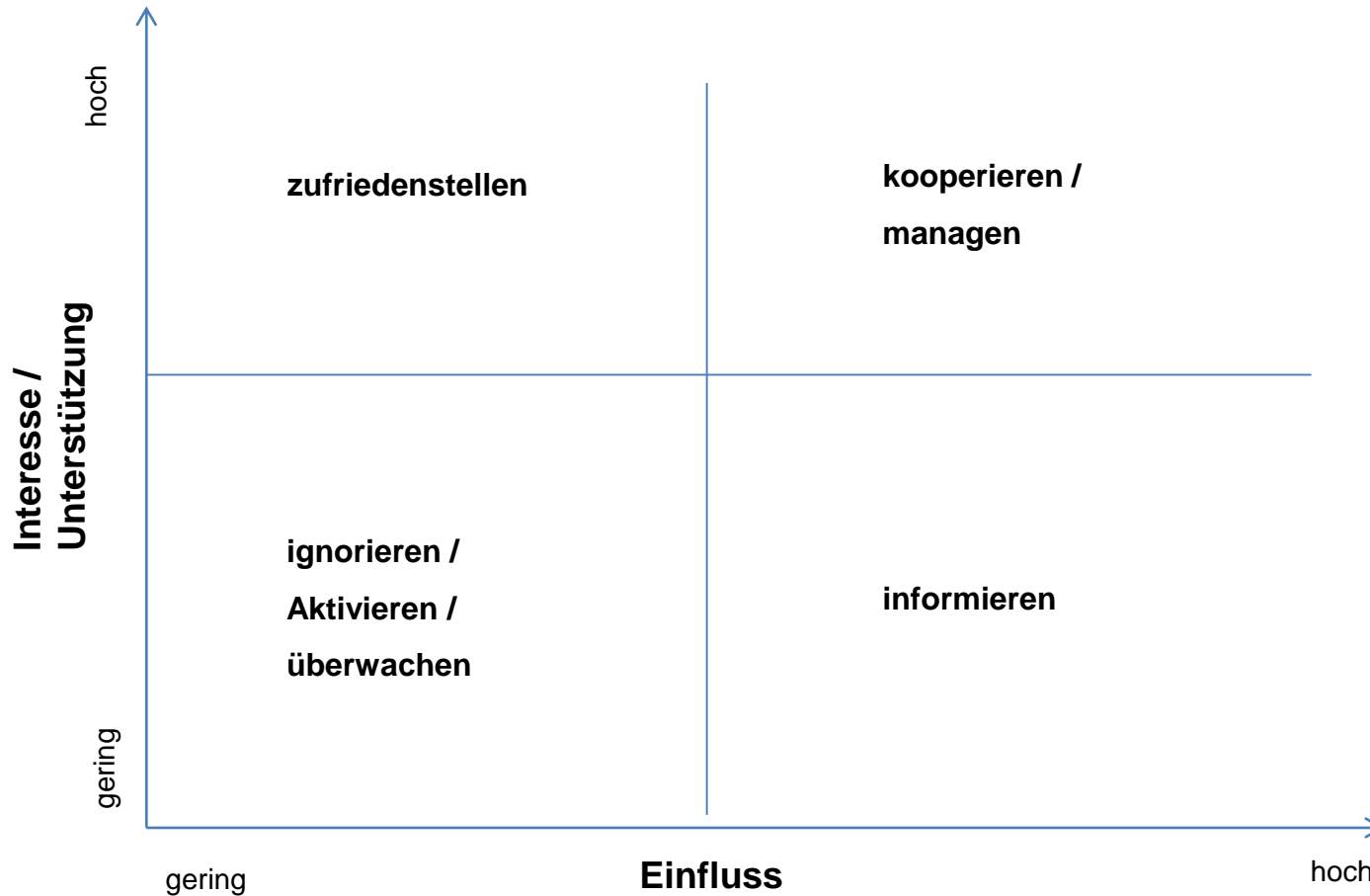
# Stakeholder



# Stakeholderanalyse / Kraftfeldanalyse



# Stakeholderanalyse / Kraftfeldanalyse





Grundlage für die Projektsteuerung sind die Ziele, die mit einem Projekt erreicht werden sollen.

Die Zieldefinition ist daher der erste und wichtigste Schritt der systematischen Projektplanung.

Im Projektmanagement sind drei Arten von Zielen zu identifizieren:

- Projektziele
- Oberziele
- Teilziele

Die Ziele können durch

- Zielvorgabe (top down) oder
  - Zielvereinbarung (bottom up/top down)
- gebildet werden.

# **Die Zieldefinition !**

**Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, künftiger Zustand, der bewusst ausgewählt und gewünscht wird und durch aktives Handeln erreicht wird.**

**Alle Projektaktivitäten dienen dazu, das Ziel zu erreichen.**

Oft wird im Projektmanagement das **MbO (Management by Objectives)** eingesetzt. Die kooperative Zielformulierung erhöht nicht nur die Motivation der einzelnen Einheiten, sondern schafft sehr früh Klarheit darüber, ob bestimmte Ziele, die mit dem Projekt verbunden sind, erreichbar sind. Innerhalb des MbO können die Ziele nach dem so genannten **SMART-Prinzip** definiert werden:

- S      Ziele müssen spezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
- M      die Zielerreichung sollte messbar sein
- A      für das Projektteam sollte es attraktiv sein, das Projektziel zu erreichen
- R      das Ziel muss auf realistischer Weise erreichbar sein
- T      das Ziel muss terminiert sein

Würden diese fünf einfachen Zielkriterien durchgängig eingehalten, gäbe es in vielen Projekten weniger Probleme

**Ausreichend ist die Konkretisierung der Ziele nach folgenden drei Dimensionen:**

- Zielinhalt:***      ***Was soll erreicht werden?***  
***(Senkung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Werkstück)***
- Zielausmaß:***    ***Wie genau und mit wie viel Kraft soll das Ziel erreicht werden***  
***(z. B. Erhöhung der Produktionsquote um 20 % gegenüber dem***  
***Vorjahr)***
- Zielzeit:***        ***Bis wann muss das Ziel erreicht sein?***  
***(sechs Monate nach Projektstart - Zieldatum)***

falsch	richtig
„Die Serienfertigung für Produkt V-Alpha ist aufgebaut.“	„Es existiert eine Serienfertigung für das Produkt V-Alpha, mit der 30.000 Stück im Monat hergestellt werden können.“
„Das Programm xy ist realisiert.“	„Das Programm xy ist bei den Anwendern Müller, Meyer, Schultz installiert und wurde von diesen mindestens einen Monat produktiv eingesetzt.“
„Das Mobiltelefon <b>Delta</b> ist auf dem Markt eingeführt.“	„Das Mobiltelefon <b>Delta</b> kann bei mindestens 40 Prozent aller Vertriebsstellen für Telekommunikationsprodukte in den Staaten der EU gekauft werden. Mindestens 60 Prozent aller Personen der Zielgruppe (siehe Anlage) kennen das Produkt.“
„Das Image der ist Firma wesentlich verbessert.“	„In dem ermittelten Imageprofil (siehe Anlage) werden mindestens 15 der 20 Aspekte 2 Stufen besser bewertet als im Ausgangsprofil (siehe Anlage).“

## ***Übung***

*Formulieren Sie ein Ziel, welches alle drei Dimensionen beinhaltet:*

---

---

---

## Zieldifferenzierung

Jedes Ziel besteht aus einer gewissen Anzahl von Teilzielen.

Beispiel:

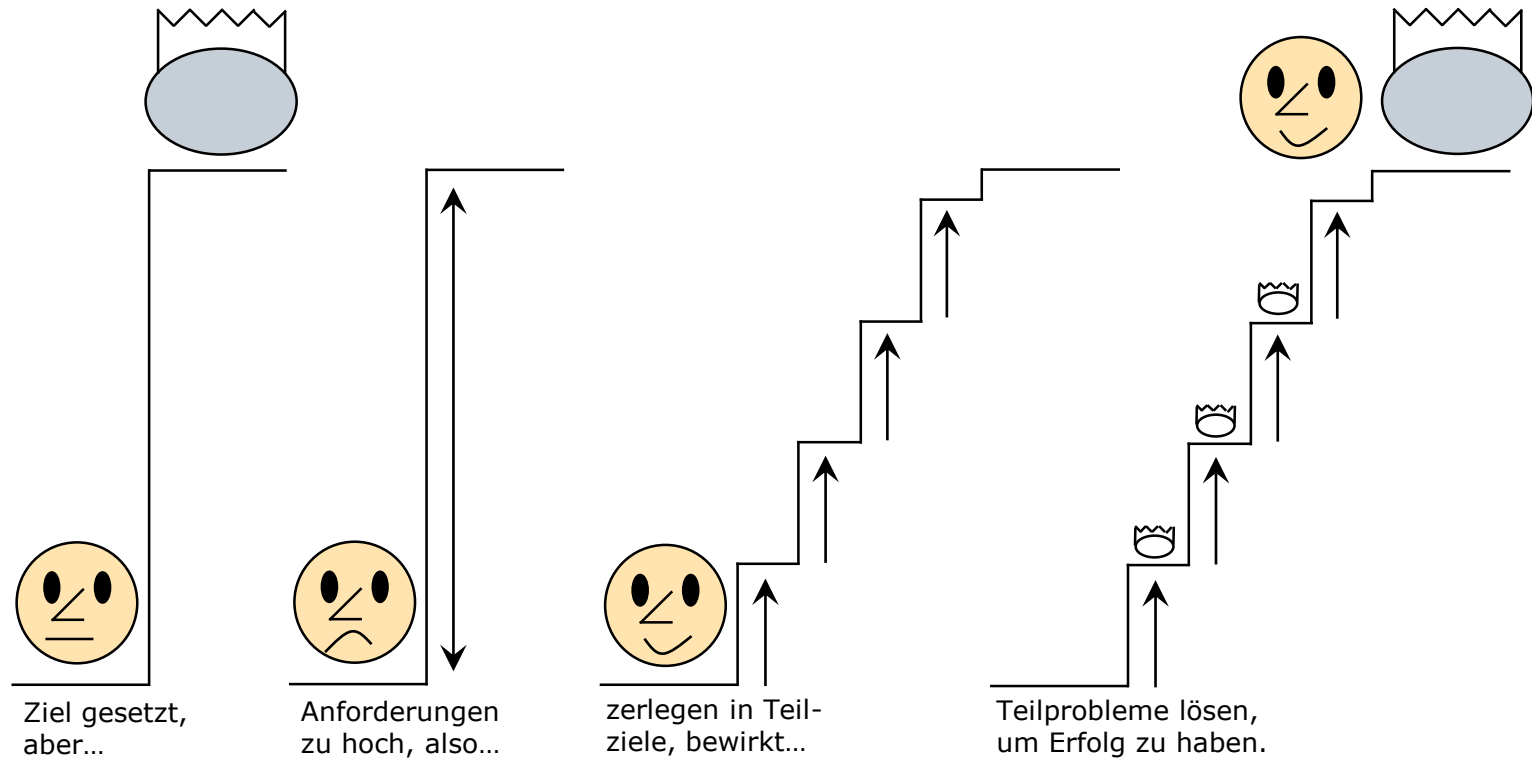
Die Organisation eines Tages der offenen Tür (zweitägig) in einer Einrichtung für körperlich und geistig behinderte Kinder am 16. Juni 2014 hat mehrere Teilziele, z. B. Essenangebote, Musikumrahmung, Kinderprogramm, Hausführungen, ...

Bewährt hat sich folgendes Verfahren:

Alle Zielvorstellungen, die mit dem Hauptziel verbunden sind, werden auf Kärtchen geschrieben. Anschließend sortieren Sie diese nach mittelfristigen Rahmenzielen und kurzfristig umsetzbaren Ergebniszielen!

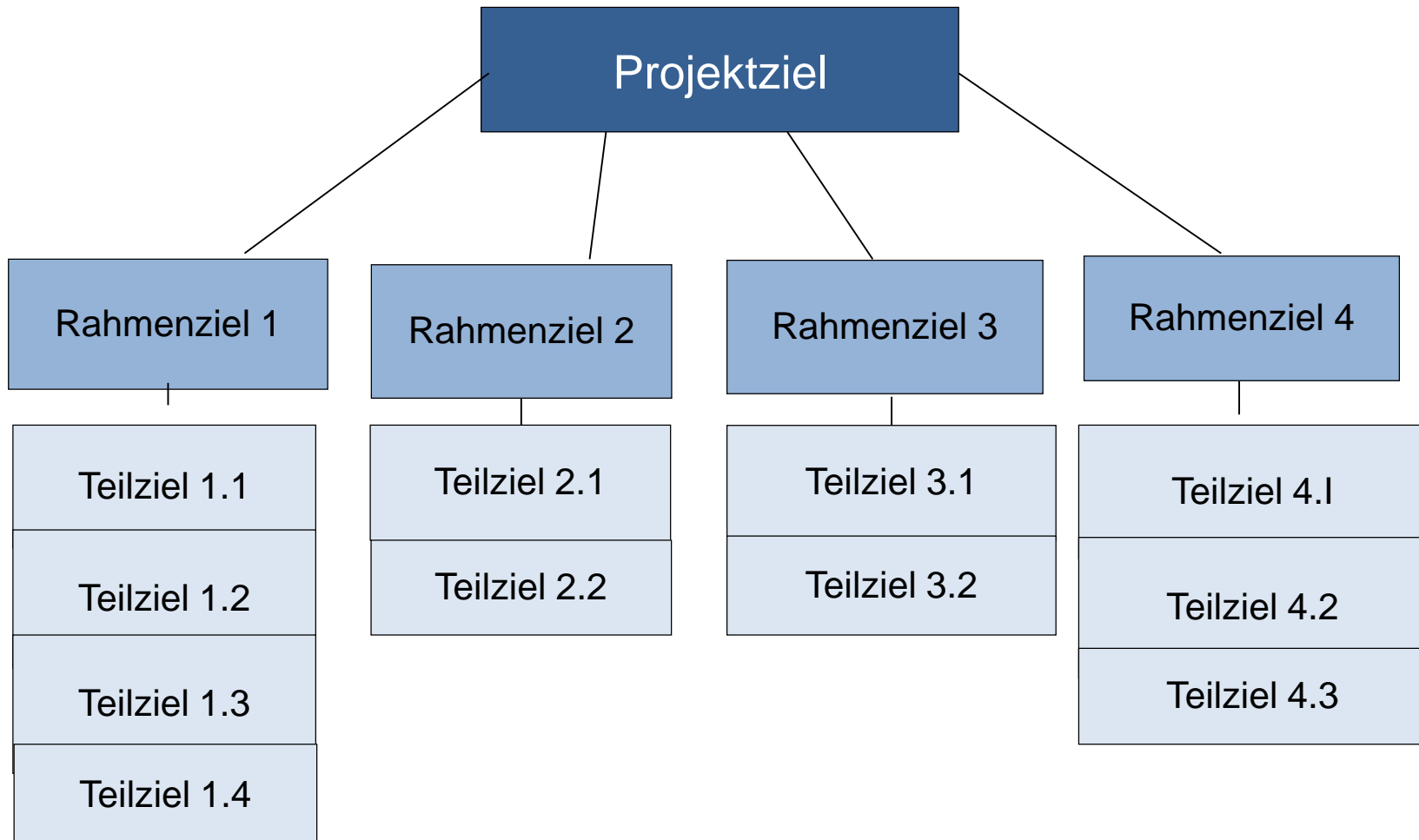
Den entsprechenden Rahmenzielen werden dabei die passenden Ergebnisziele zugeordnet.

Was mittelfristig und was kurzfristig bedeutet, muss bei jedem Projekt vom Projektteam bzw. von der Projektleitung festgelegt werden.



### Vorteile des Zerlegens in Teilziele





## ***Gedankenspiel zum Zielfindungsprozess***

- 1. Wer oder was könnte behilflich sein?***
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2. Wer oder was könnte dem oder den Projektzielen gefährlich werden?***
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 1. Das Schlimmste, was uns passieren kann, wenn wir das Projektziel nicht erreichen ist?***

# Die Ablauforganisation eines Projektes ist durch zwei Begriffe stark geprägt: die Phase und den Meilenstein.

## ■ PHASE

Eine Phase ist ein in sich abgeschlossener Arbeitsabschnitt, der mit einem Meilenstein endet. In diesem Abschnitt arbeitet das Team autonom. Die Dauer der Phasen und somit die Anzahl der Meilensteine wird von folgenden Parametern bestimmt:

- Komplexität des Projektes
- planbare, nachprüfbare Zwischenergebnisse
- Zeithorizont
- Verfügbarkeit des Entscheiders
- vom Entscheider gegebene Freiräume
- Selbständigkeit des Projektteams
- wichtige Zwischen- oder Ecktermine

## ■ MEILENSTEIN

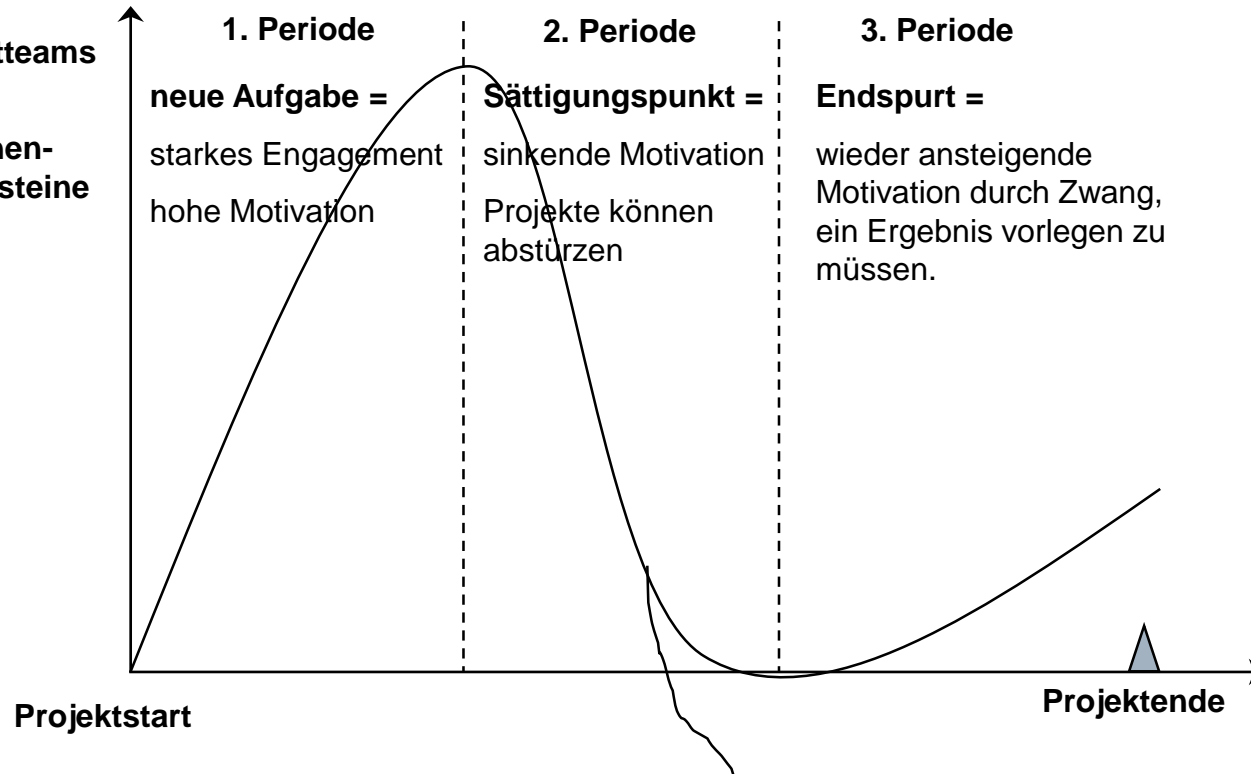
Ein Meilenstein ist ein überprüfbares Zwischenergebnis, das inhaltlich und terminlich definiert ist und eine Gesamtbeurteilung des Projektes erlaubt. An jedem Meilenstein gibt es eine Berichterstattung an den Entscheider, wobei das Projekt nur weitergeführt wird, wenn eine Entscheidung über die vorgelegten Ergebnisse gefällt wird.

Die Entscheidung kann lauten:

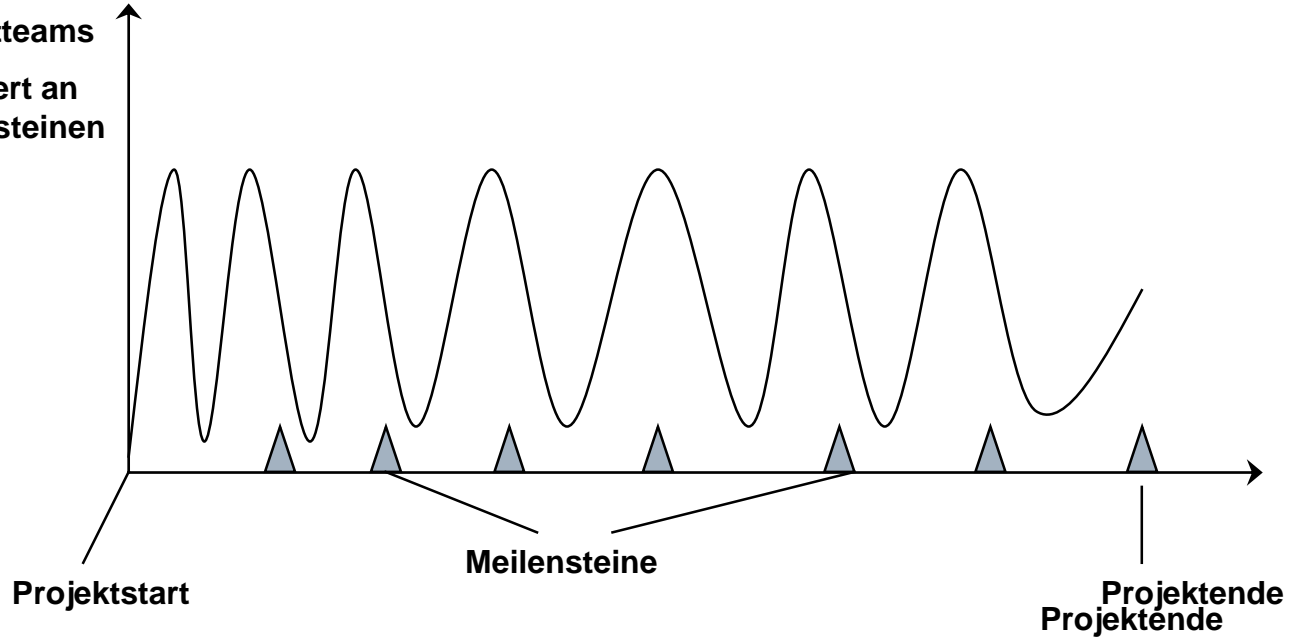
- Wiederholung der letzten Phase
- Nachbesserung bis zu einem festen Termin
- Genehmigung der nächsten Phase
- Projektstopp

**Motivation  
des  
Projektteams**

**ohne  
Zwischen-  
meilensteine**

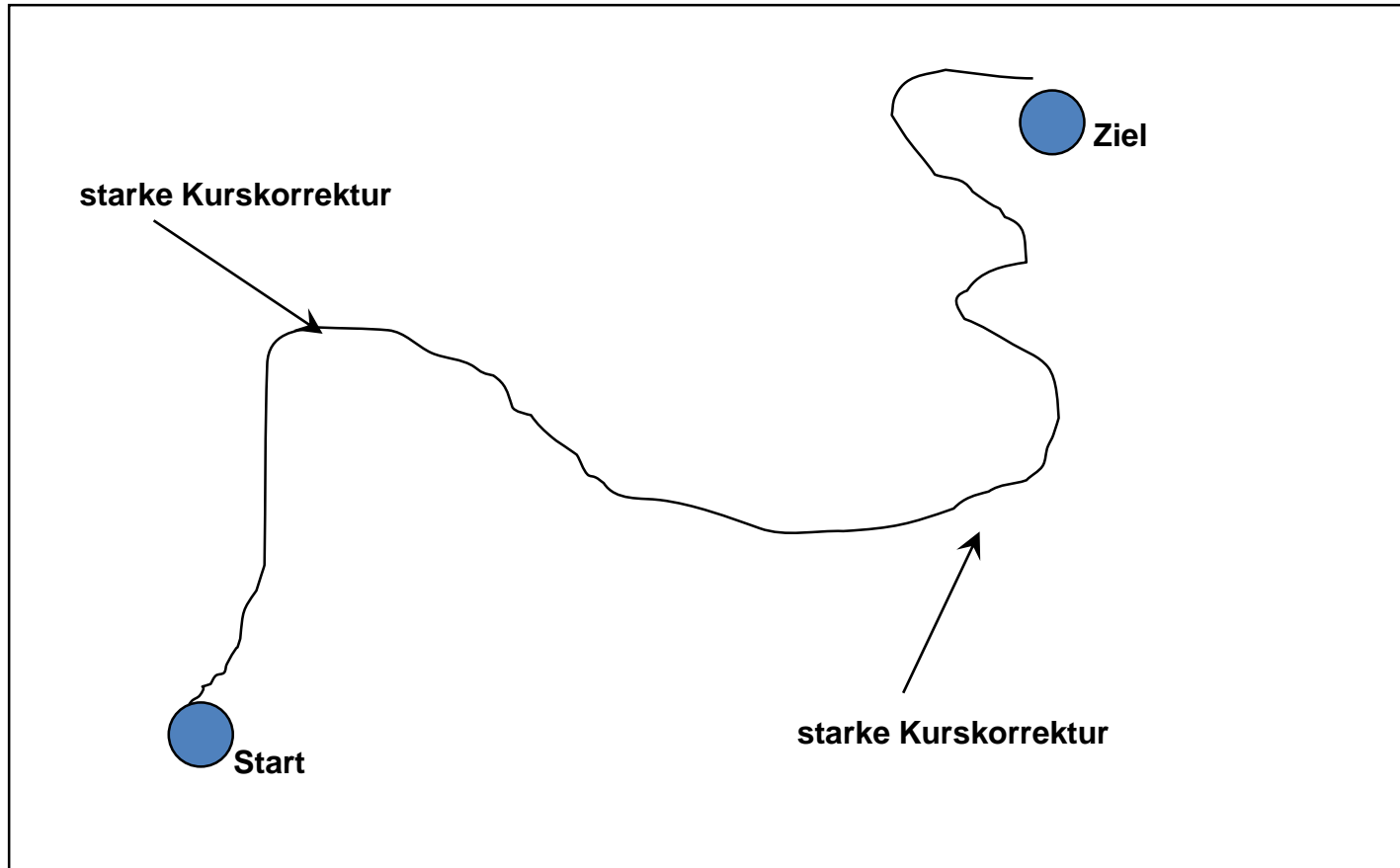


**Motivation  
des  
Projektteams  
orientiert an  
Meilensteinen**

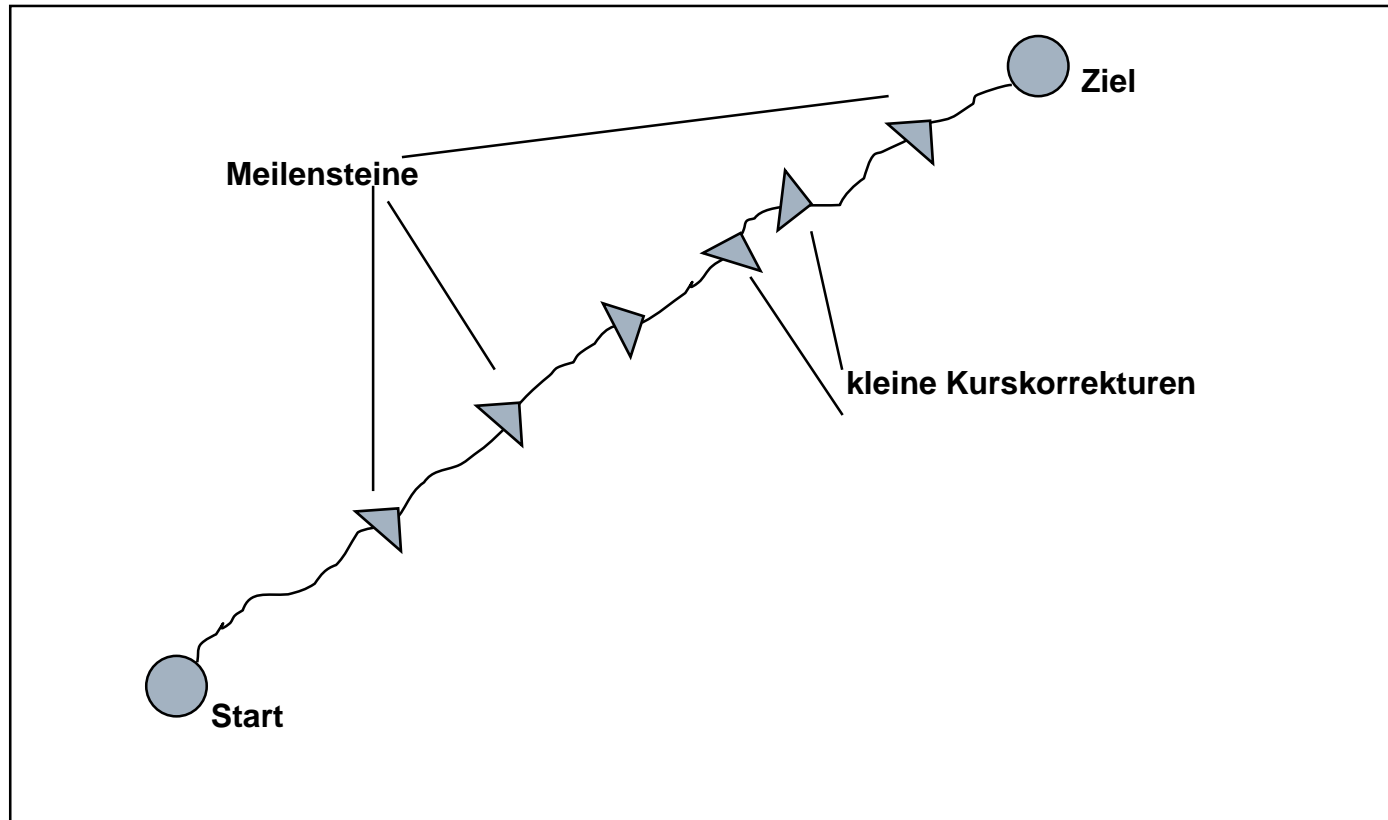


Ziele müssen sein, liegen aber meist in „ferner Zukunft“ und bieten somit dem Projektteam in der Startphase oftmals keine ausreichende Orientierung. Wenn dann keine Rückkopplung zum Auftraggeber/Entscheider vorgenommen wird, um festzustellen, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist, entwickelt sich das Projekt oft in die falsche Richtung. Es fehlt ein „Leuchttfeuer“, das ihnen zeigt, ob sie auf dem richtigen Kurs sind.

Meilensteine können diese fehlende Orientierungshilfe geben. Sie ermöglichen eine Aussage über Projektverlauf und Projektstand. Starke Kursabweichungen sind gar nicht möglich, da mit den Meilensteinen Zwischenziele verbindlich vorgegeben werden.

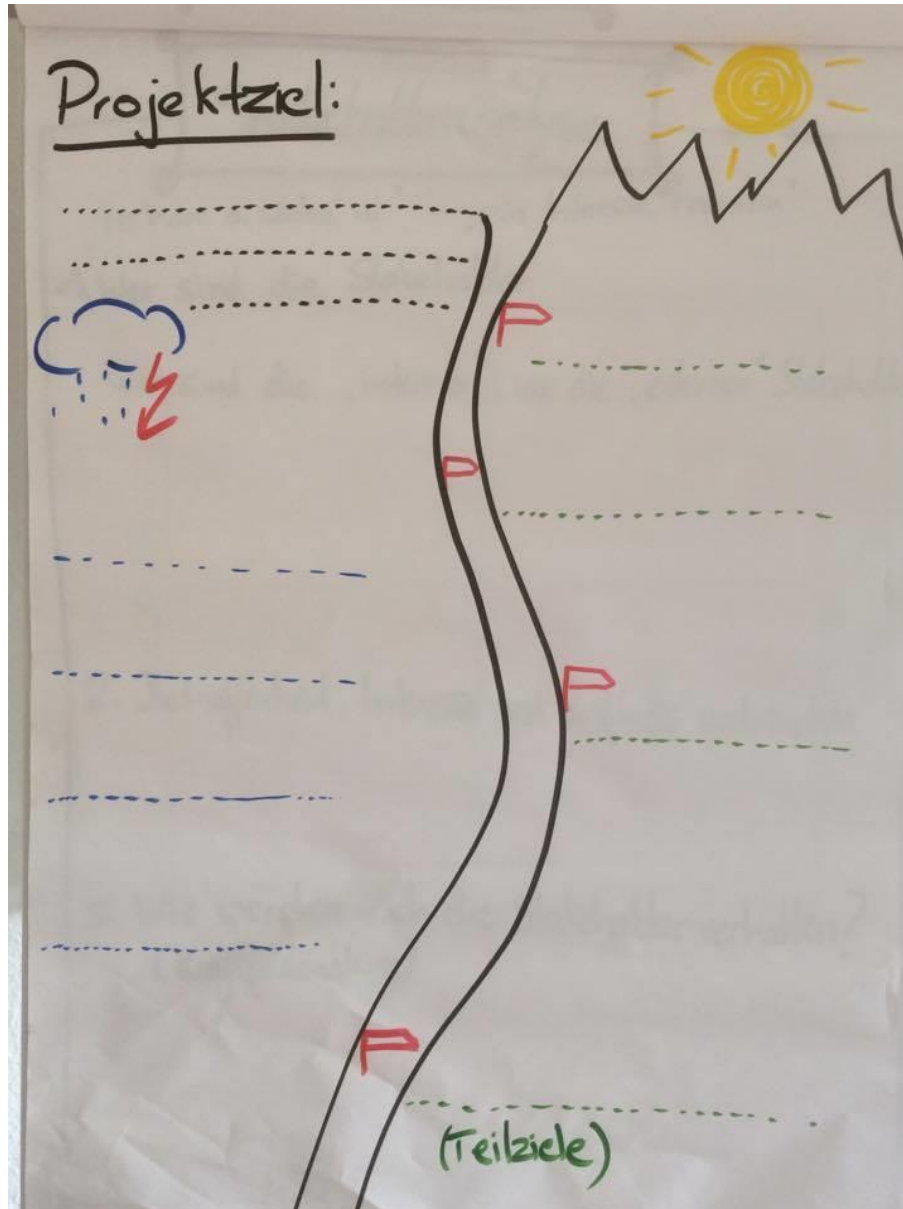






## Projektweg

Projektziel,  
Teilziele,  
Meilensteine,  
Risiken.



# Risikoanalyse

Eine oft vernachlässigte, aber dennoch sehr wichtige Aufgabe der Projektplanung besteht in der Untersuchung, welche möglichen Risiken und Schwierigkeiten bei der zukünftigen Projektdurchführung auftreten können. Im Rahmen einer Risikoanalyse werden Vorgänge im Projektumfeld geprüft, die einen negativen Einfluss auf die Zielerreichung haben.

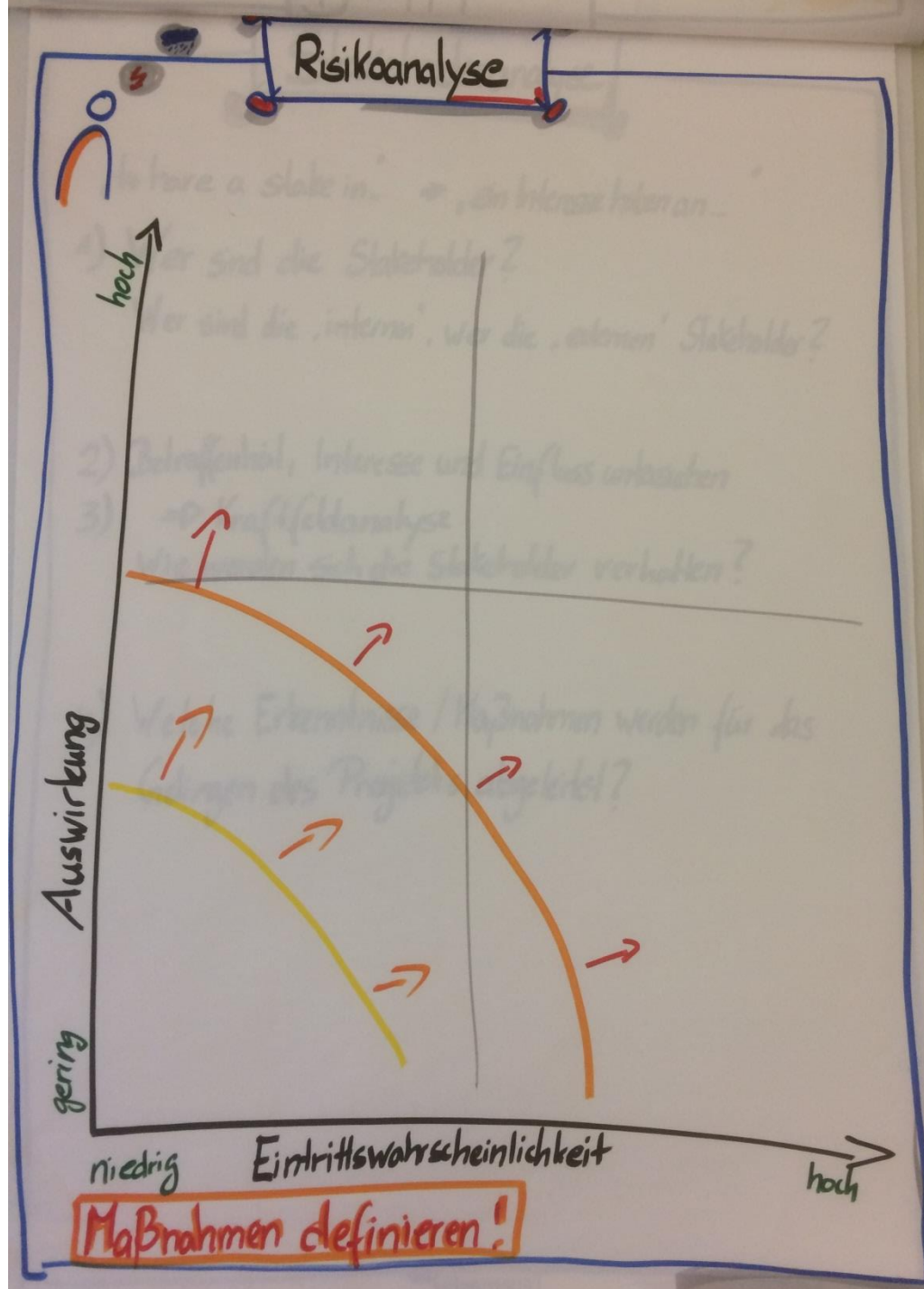
## Projektrisiken

- Fehlende oder unklare Zielsetzung
- Ungenügende Unterstützung durch den Auftraggeber
- Ständige Zusatzforderungen des Auftraggebers
- Schnittstellenprobleme
- Stakeholder werden nicht richtig berücksichtigt
- Unrealistische Terminvorgaben
- Unzureichende Termin- und Kostenkontrolle
- Ungenügender Überblick über den Projektfortschritt
- Zu optimistische Berichte über den Projektstand
- Mangelhafte Dokumentation

## Projektrisiken

- Keine Qualitätssicherung
- Fehlende Entscheidungskompetenz des Projektleiters
- Zu wenige Befugnisse des Projektleiters
- Konflikte im Projektteam
- Unklare Aufgabenstellung für die Bearbeiter
- Mangelnde Kommunikation
- Keine Beteiligung des Projektteams an der Terminplanung

# Risikoanalyse



## Die 6 Phasen unserer Planung

1. Enthusiastische Begeisterung
2. Plötzliche Verwirrung
3. Totale Ernüchterung
4. Suche nach dem Schuldigen
5. Bestrafung eines Unschuldigen
6. Auszeichnung eines völlig Unbeteiligten

DEFINITION	PLANUNG	REALISIERUNG	ABSCHLUSS
Problemanalyse	Def. Arbeitspakete	Ausführung Arbeitspakete	Projektabschlußbericht (incl. Dokumentation)
Zieldefinition	Lastenhefte	Projektverfolgung	Auflösung Projekt, Projektteam
Analyse Potential	Feinplanung	Steuerungsmaßnahmen	
Projektdefinition	Verantwortungszuweisung	Planungsaktualisierung	
Grobplanung	Risikoanalyse	Abnahme	
Durchführbarkeitsprüfung	Schnittstellen- definition	Erreichung Meilensteine	
Wirtschaftlichkeitsprüfung			
Projektauftrag			



# Termin- und Zeitplanung

Die Terminplanung ist ein wesentlicher Teil der Projektarbeit, da das exakte Ende des Projektes und damit die Zielerreichung schwierig zu diagnostizieren sind. Die Schwierigkeiten der Zeitplanung liegen unter anderem darin begründet, dass jedes Projekt aus einer Reihe von Arbeitspaketen besteht, die sachlich miteinander verknüpft werden müssen. Zudem ist immer mit unvorhergesehenen Ereignissen zu rechnen.

# Der Projektstrukturplan

Für Projekte, die innerhalb von größeren Organisationen durchgeführt werden, lohnt es sich, einen Projektstrukturplan und ein Formular für Arbeitspake zu erstellen. Alle beschriebenen Arbeitspakete stellen eine Art Pflichtenbuch des Projektes dar. Jedes Arbeitspaket muss von der Projektleitung genehmigt werden.

## Formular für Arbeitspakete

Bereich	Projekt- Bezeichnung/Kurztitel	Projekt-Nr.
AP-Bezeichnung	AP-Nr.	
AP-Verantwortlicher	Datum:	
AP-Start	AP-Ende	
Voraussetzungen		
Leistungsbeschreibung		
Ergebnisse		

## Ablaufplan

Mit dem Projektstrukturplan wird festgelegt, was alles getan werden muss. Bei kleineren Projekten können einige der Teilziele des Zielfindungsprozesses direkt als Arbeitspaket übernommen werden, häufiger aber werden die Teilziele erst über die Arbeitspakete erreicht.

Es gilt jetzt festzulegen, in welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete angepackt werden.

Es entsteht ein Projektablaufplan.

Spätestens jetzt müssen die Aufwandsschätzungen erfolgen.

.

## **Zeitschätzung:**

- Möglichst kleine Aufgabeneinheiten schätzen.
- Von normalen Bedingungen und durchschnittlichen Mitarbeitern ausgehen.
- Auch für unbekannte oder unübersichtliche Teilaufgaben müssen Schätzungen erfolgen.
- Zeitaufwandsschätzungen sollten unabhängig vom Terminplan durchgeführt werden.
- Wenn möglich, unabhängige Gegenschätzungen von Kollegen / Vorgesetzten durchführen lassen.

# Terminplanung

Der Terminplan gibt an, wann und von wem welche Arbeitsergebnisse vorliegen müssen.

Die gebräuchlichsten Verfahren zur Termindarstellung sind:

- Terminlisten (tabellarische Auflistung der Vorgänge einschließlich Start- und Endtermin)
- Balkenterminpläne
- Netzpläne

# Terminliste

Arbeitspaket Nr.	verantwortlich	Termin von bis	
1.1	Herr Schröder	16.09.11	24.09.11
1.2	Herr Fischer	16.09.11	20.09.11
1.3	Herr Struck	18.09.11	
2.1	Frau Schmidt		
2.2	Herr Müntefering		
2.3	Herr Gerster		
3.1			

# Balkendiagramm

Für kleinere, weniger komplexe Projekte sind Balkendiagramme als Planungsinstrument geeignet. Es werden Anfangs- und Endpunkte von Vorgängen, mögliche Pufferzeiten, Terminverschiebungen etc. übersichtlich dargestellt.

Der Balkenplan eignet sich gut, um eine rasche Übersicht über den aktuellen Projektstatus zu erhalten und damit den Fortschritt des Gesamtvorhabens zu kontrollieren.



## Balkendiagramm

AP-Nr.	Wochen												
1.1	1												
1.2	2												
2.4	1												
2.1	1												
3.1	4												
1.3	2												
1.4	1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

# Netzplantechnik

Die Netzplantechnik ist ein **Hilfsmittel** zur Darstellung projektorientierter Verfahrensabläufe mit ihren vielfältigen personellen, technischen, räumlichen und finanziellen Abhängigkeiten.

Sie wurde 1957 von der Firma DuPont in den USA entwickelt und ist ein Instrument der Planung, Steuerung und Überwachung von Tätigkeiten und dient der Ablaufplanung eines Projektes.

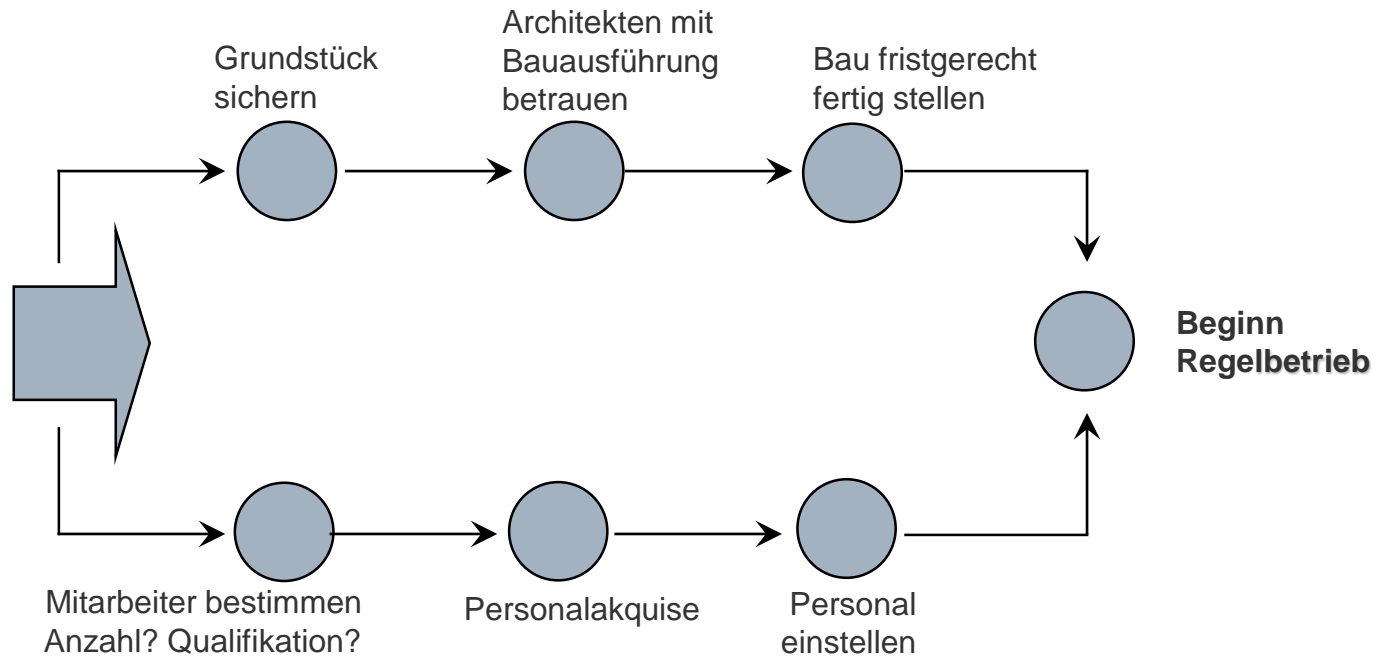
In der Praxis haben sich zwei **Darstellungsweisen** bewährt:

- Vorgangspfeilnetzplan
- Vorgangsknotennetzplan

## Vorgangspfeilnetzplan

am Beispiel eines Neubaus einer stationären Einrichtung

am Beispiel eines Neubaus einer stationären Einrichtung

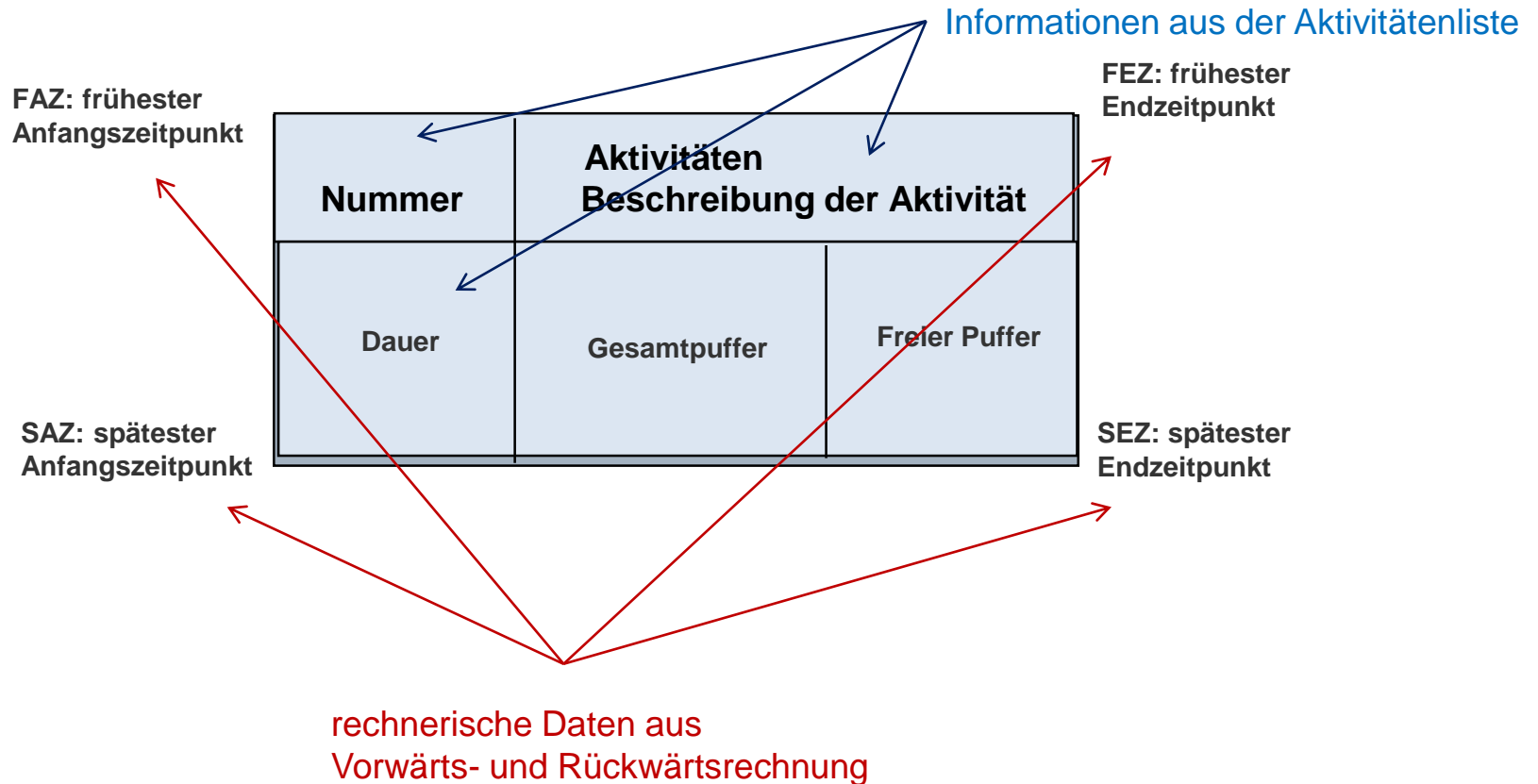


# Vorgangsknotennetzplan

## 1. Aktivitätenliste (Bsp.: Klassenfahrt)

Aktivitäten-Nummer	Beschreibung / Name	Dauer	Vorgänger	Nachfolger
1	Termin / Ort festlegen	2	0	2,3,4
2	Unterkunft	25	1	6
3	Anreise	15	1	6
4	Info über den Ort	20	1	5,6
5	Info-Abend	1	2,3,4	7
6	Wochenplan	10	4	7
7	Genehmigung	30	5,6	8
8	Abfahrt	5	7	

# Vorgangskontennetzplan 2. Netzplanformular



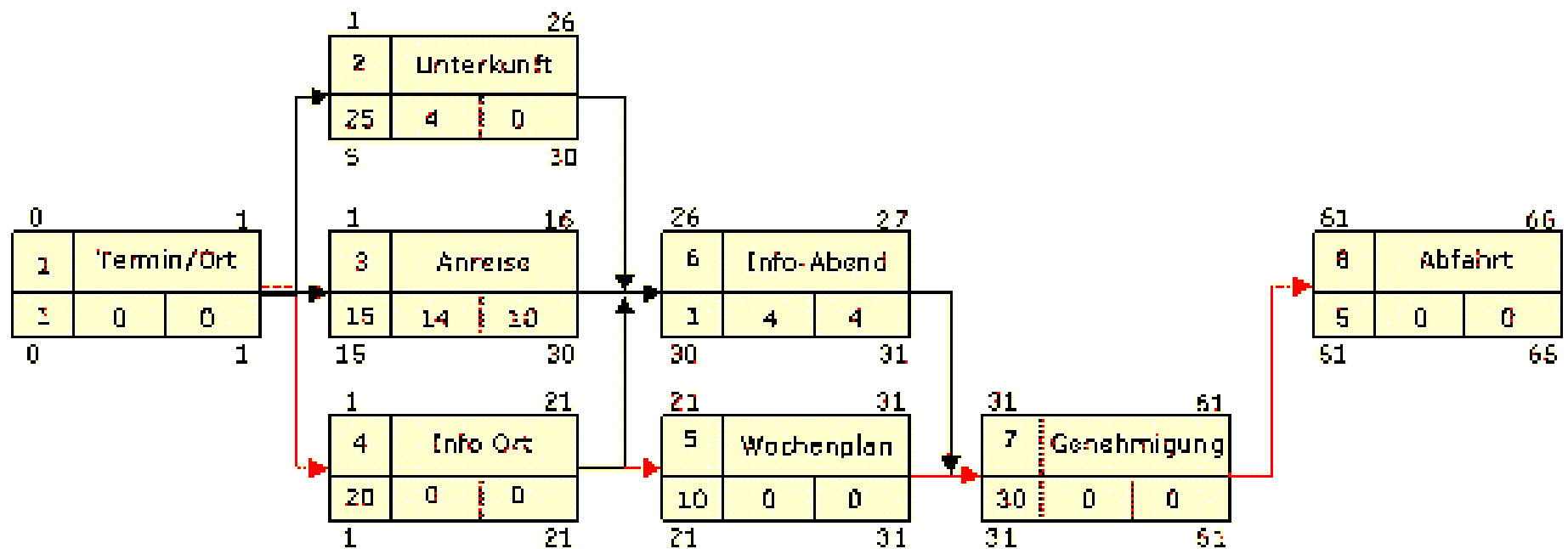
# Vorgangskontennetzplan

Alternative Darstellung

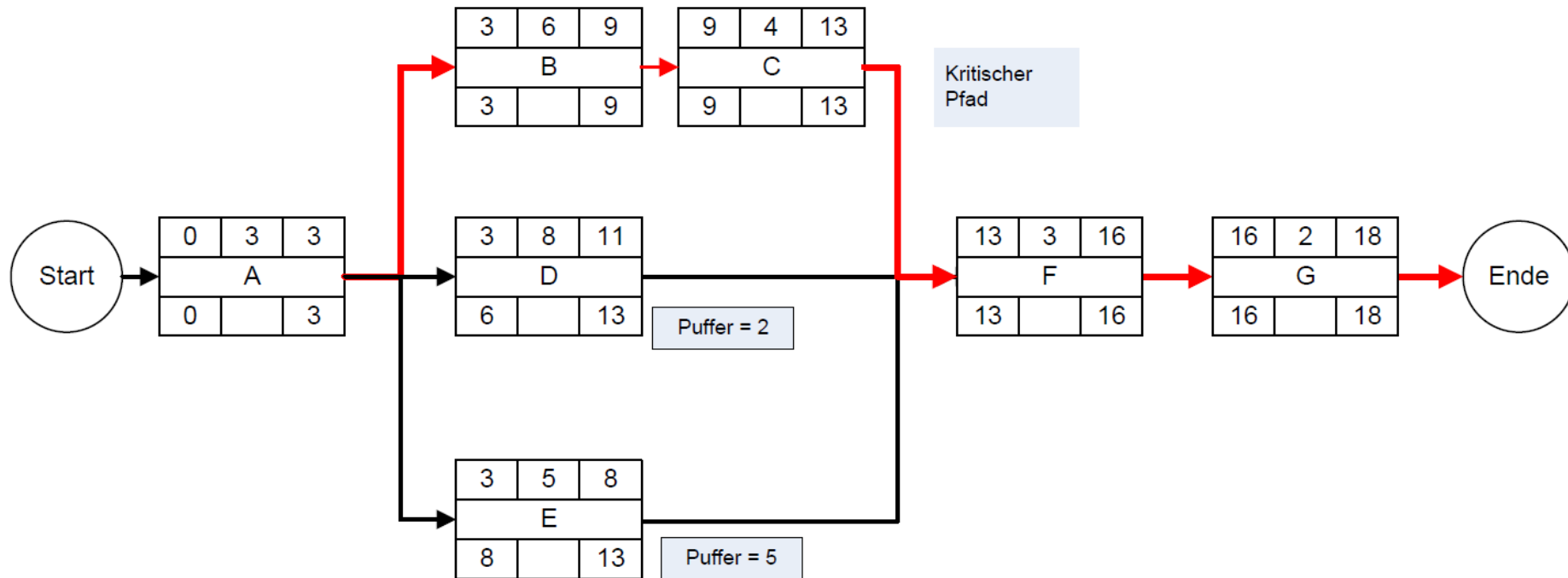
FAZ	Dauer	FEZ
Nr. .... Beschreibung der Aktivität / Arbeitspaket		
SAZ	Puffer	SEZ

D	Dauer
FAZ	Frühester Anfangszeitpunkt
SAZ	Spätester Anfangszeitpunkt
FEZ	Frühester Endzeitpunkt
SEZ	Spätester Endzeitpunkt
GP / P	Gesamtpuffer / P

## Netzplan *Klassenfahrt*



## Alternative Darstellung





# Ziel der Netzplantechnik

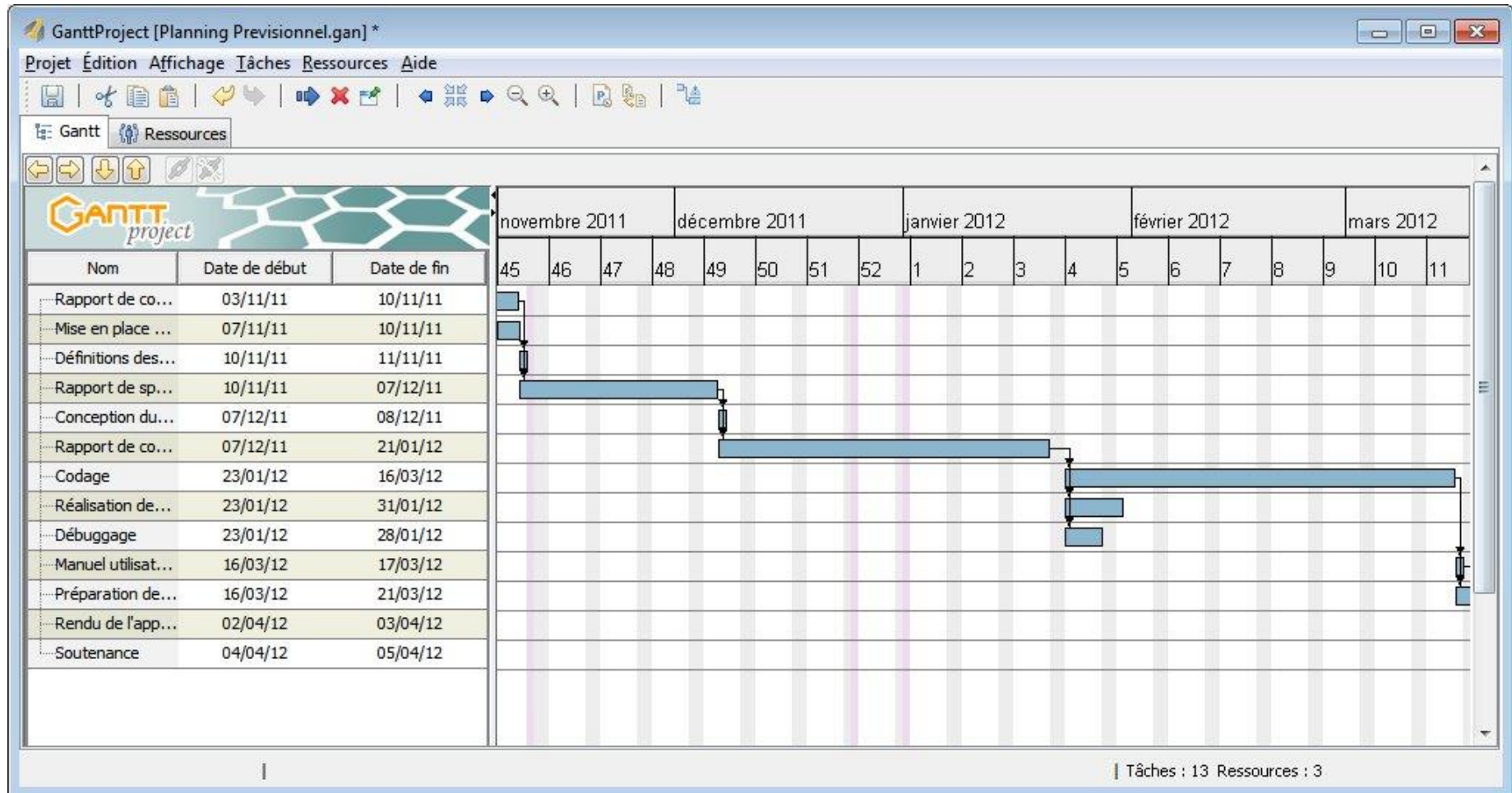
Ziel der Netzplantechnik ist die Beantwortung folgender Fragen:

- Wann kann ich frühestens mit einer Aufgabe beginnen?
- Wann muss ich spätestens beginnen?
- Wann kann ich frühestens mit einer Aufgabe fertig sein?
- Wann muss ich spätestens fertig sein?
- Welche Aktivitäten müssen besonders beachtet werden, weil sich ihre Verzögerung automatisch auf den Endtermin auswirkt?
- Wie groß ist der zeitliche Spielraum (Puffer) im Projekt?

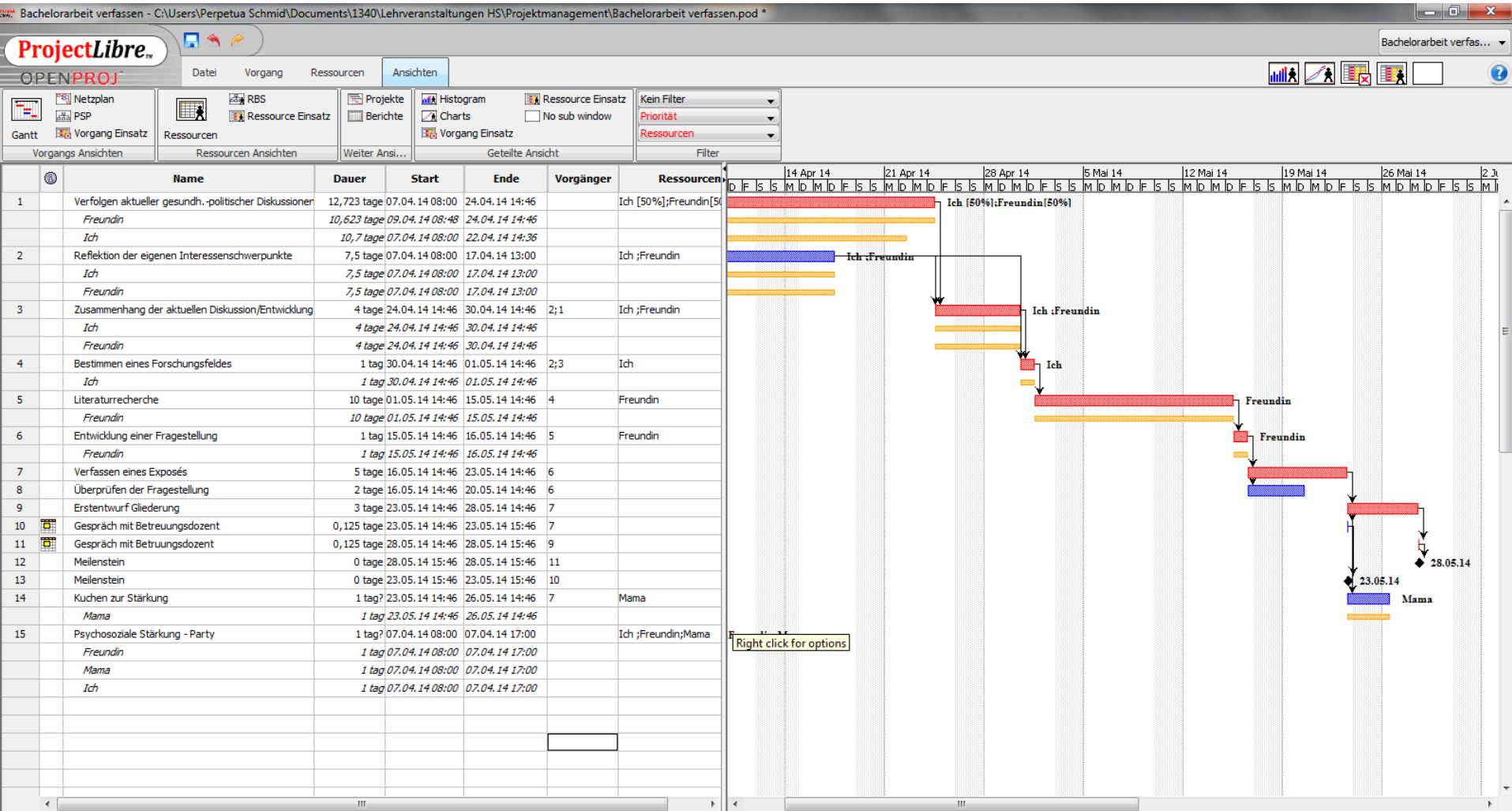
## Die drei Verfahren im Vergleich

	<b>Terminliste</b>	<b>Balkendiagramm</b>	<b>Netzplan</b>
Anzahl der Vorgänge	beliebig	15-20	beliebig
Techn. Voraussetzungen	gering	mittel	hoch
Darstellung von Abhängigkeiten	nein	schlecht	gut
Übersichtlichkeit	gering	gut	sehr gut
Aufwand für die Erstellung	gering	mittel	hoch
Änderungsmöglichkeiten	einfach	mittel	einfach

# Gantt-Project



# Project Libre



## Projektmanagement Software – unvollständige Auswahl

### [Microsoft Project Professional 2013](#)

Mit „Microsoft Project Professional“ sind Sie bestens für die Planung und Durchführung komplexer Aufgaben gerüstet. Die Projektmanagement-Software sorgt dafür, dass Sie die Zeitplanung, den Personaleinsatz, die Arbeitsmittelüberwachung und die Kosten im Blick behalten und schnell auf Änderungen einzelner Faktoren reagieren können. „Was-wäre-wenn“-Analysen helfen Ihnen dabei, einen optimalen Ablauf zu gewährleisten, und mit dem „Teamplaner“ ermitteln Sie den idealen Einsatz von Arbeitskräften und Ressourcen.

### [Project Viewer 2010](#)

Mit „Project Viewer 2010“ betrachten Sie Pläne, Diagramme und Tasks, die mit „Microsoft Project“ erstellt wurden. Das Projektplaner-Tool öffnet Dateien im MPP- und MPX-Format sowie in Access oder SQL erstellte Projektdatenbanken, ohne dass die Planungssoftware von Microsoft installiert sein muss. Datenintensive Projekte lassen sich anhand von benutzerdefinierten Ansichten und Filtern übersichtlicher darstellen.

### [ProjectLibre](#)

„ProjectLibre“ ist ein Projektplanungstool, welches eng an Microsoft Project angelehnt ist. Laut Hersteller sind die Projekte zwischen beiden Programmen kompatibel, solange sie als XLS-Dateien gespeichert werden. Mit „ProjectLibre“ legen Sie unter anderem Termine und Ressourcen an und weisen Arbeitsaufträge entsprechend zu. Projektkostenberechnungen und Projektsteuerung setzen Sie mit Hilfe von Gantt- oder Netzplänen um.

### [SmartTools Projektplan für Excel](#)

Mit der Excel-Erweiterung „SmartTools Projektplan für Excel“ behalten Sie laufende Projekte im Blick. Zunächst geben Sie ein Startdatum für Ihre Projekte ein. Dann erfassen Sie alle anfallenden Vorgänge für die einzelnen Projekte. Diesen weisen Sie zudem Tage zu, an denen eine Bearbeitung stattfinden soll. So lässt sich der zeitliche Aufwand leicht verfolgen. „SmartTools Projektplan für Excel“ unterstützt Sie außerdem bei der Erfassung von Arbeitsstunden oder bei der Verwaltung von Geräten und Räumen. Das Programm arbeitet mit den Excel-Versionen 2003, 2007, 2010 und 2013.

### [Ganttproject](#)

„Ganttproject“ bietet ein Management für kleinere Projekte, die von einer oder mehreren Personen betreut werden. Wer erfolgreich Projekte managen möchte, muss dabei viele Aspekte berücksichtigen. Einer der Aspekte ist die zeitliche Planung von Aufgaben und die Zuordnung der entsprechenden Ressourcen. Sofern eine terminorientierte Darstellung, wie beispielsweise in der Einsatzplanung, erforderlich ist, sind Balkendiagramme, wie sie „Ganttproject“ realisiert, eine unverzichtbare Hilfe. Die verschiedenen Projektaufgaben werden hierarchisch gegliedert und mit den personellen Ressourcen und Terminen verknüpft. Durch Ihre Angaben entsteht ein Balkendiagramm, das alle Ihre Projektaufgaben mit Ihren zeitlichen Zusammenhängen und dem jeweiligen Erfüllungsgrad anzeigt. Über das Personenmenü fügen Sie alle Personen ein, die am Projekt teilnehmen. Danach können Sie eine Aufgabe einer dieser Leute zuweisen, die Priorität der Aufgabe setzen und den Zeitraum bestimmen, in der sie erledigt werden sollte. Mit der Exportfunktion speichern Sie die Daten als PDF, als CSV-Datei für Excel oder als HTML-Datei zur Veröffentlichung im Internet. Das Programm setzt das Java Runtime Environment 1.6 oder höher voraus.

## Kontrollfragen zum Strukturplan:

1. Ist die Gliederung richtig und logisch?
2. Führt die Bearbeitung aller Arbeitspakete zum vollständigen Projekt?
3. Können die jeweiligen Arbeitspakete den einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe zugeordnet werden?
4. Ist jedes Arbeitspaket bezüglich der zu erbringenden Leistung klar genug bestimmt?
5. Haben Sie den finanziellen und zeitlichen Arbeitsaufwand pro Arbeitspaket grob geschätzt?

# Kosten- und Kapazitätsplanung

Die finanzielle Begrenzung eines Projektes ergibt sich aus der Zuordnung eines limitierten Projektbudgets, aus dem die Projektkosten finanziert werden sollen.

In der Praxis werden folgende Kosten unterschieden:

- **Personalkosten**
- **Sachkosten**
- **Kosten für Externe (z.B. Berater)**
- **Gemeinkosten**



# Kosten- und Kapazitätsplanung

## **Sachkosten**

Sachkosten sind Kosten für Gebrauchs- und Verbrauchsgüter, die in einem Projekt verbraucht werden. In der Sozialarbeit wird die häufig Büromaterial sein, aber auch Raummieten oder Konferenzausstattung bei Workshops.

## **Kosten für Externe**

Kosten für Externe werden in der vertraglich fixierten Höhe in die Projektkosten mit einkalkuliert.

## **Gemeinkosten**

Gemeinkosten sind diejenigen Kosten, die dem Projekt nicht direkt zugeordnet werden können, z.B. Personalabteilung, Kantine, Büro- oder EDV-Ausstattung, soweit sie bereits vorhanden war und anteilig im Projekt genutzt wurde.

aufgelaufene Personalkosten in einem Projektauftrag							
	Konzept	Entwicklung	Präsentationsunterlagen	Verhandlung Auftraggeber	Vertragsabschluss	Einführung neues Angebot	Routinebetrieb
Projekt-leiter	10		5	25	4		
Stunden-satz 64 €	640 €		320 €	1.600 €	256 €		
MA 1	15	60	20	25	4	80	40
MA 2	35	60		25	80	40	80
MA 3	15	140				120	120
Stunden-satz 48 €	3.120	12.480 €	960 €	2.400 €	4.032 €	11.520 €	11.520 €
<b>SUMME in €</b>	<b>3.760</b>	<b>12.480</b>	<b>1.280</b>	<b>4.000</b>	<b>4.288</b>	<b>11.520</b>	<b>11.520</b>

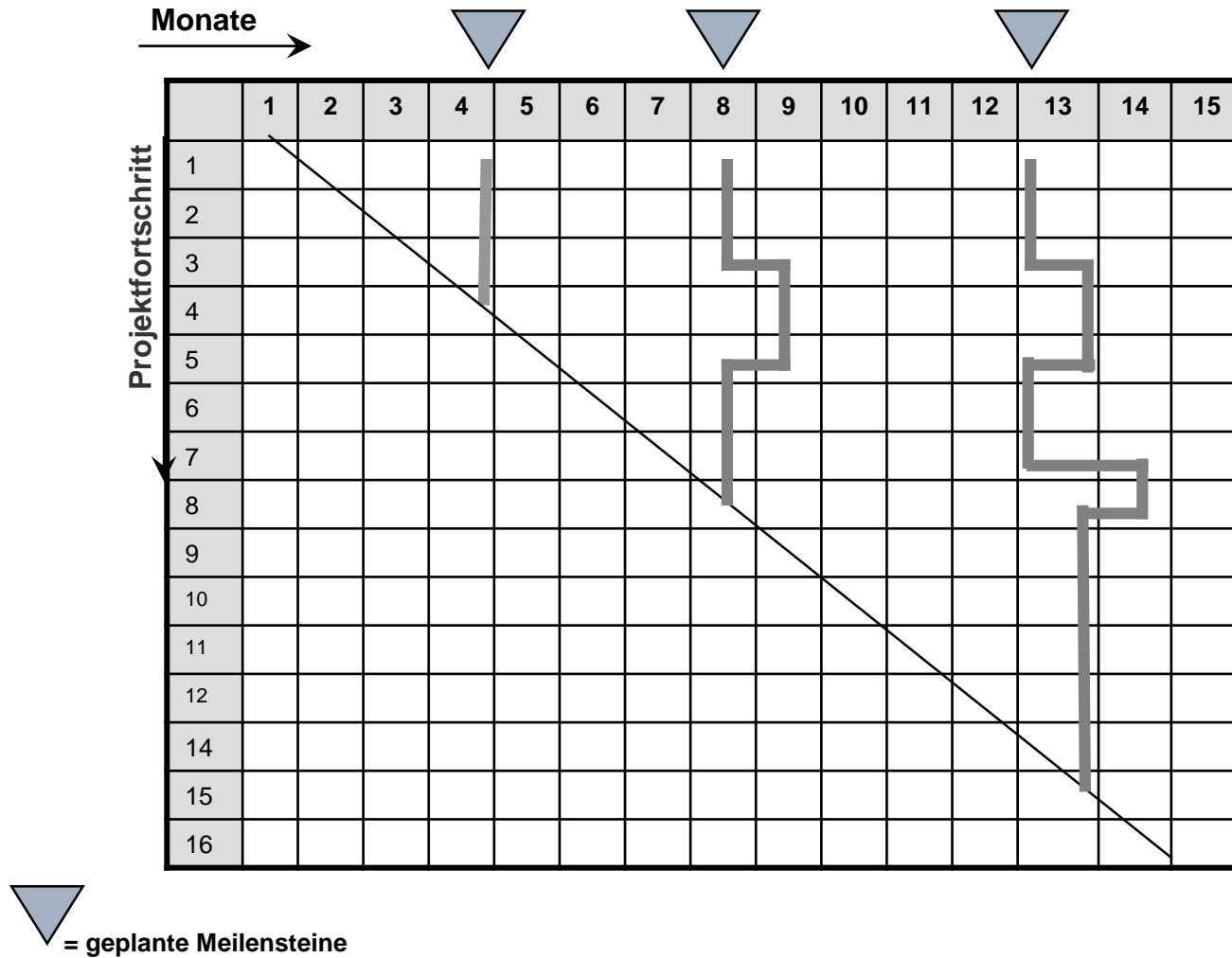
# Projekttrendanalysen

Eine sinnvolle Methode, um in Projekten frühzeitig Abweichungen zu erkennen, ist die „Meilenstein - Trendanalyse“.

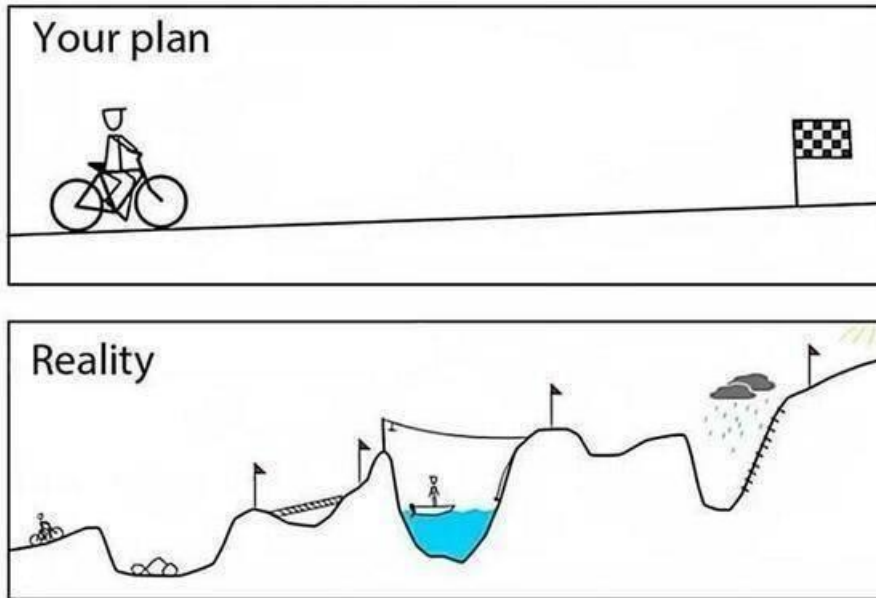
Folgende Schritte sind dabei einzuhalten:

- Projektteam und Fachexperten treffen sich regelmäßig und beurteilen Termin-, Kosten- und Ergebnissituation des bevorstehenden Meilensteins.
- Sie treffen Aussagen dazu, ob die Ziele der nächsten Meilensteine wie vereinbart eingehalten werden können.
- Die Aussagen der Experten sind Tendaussagen und müssen nicht zwingend umgesetzt werden. Der Projektleiter hat nun die Möglichkeit, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

# Projekttrendanalysen



## Der Projektweg:



# Rollenverteilung im Projektmanagement?

In Projekten arbeiten Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zusammen.

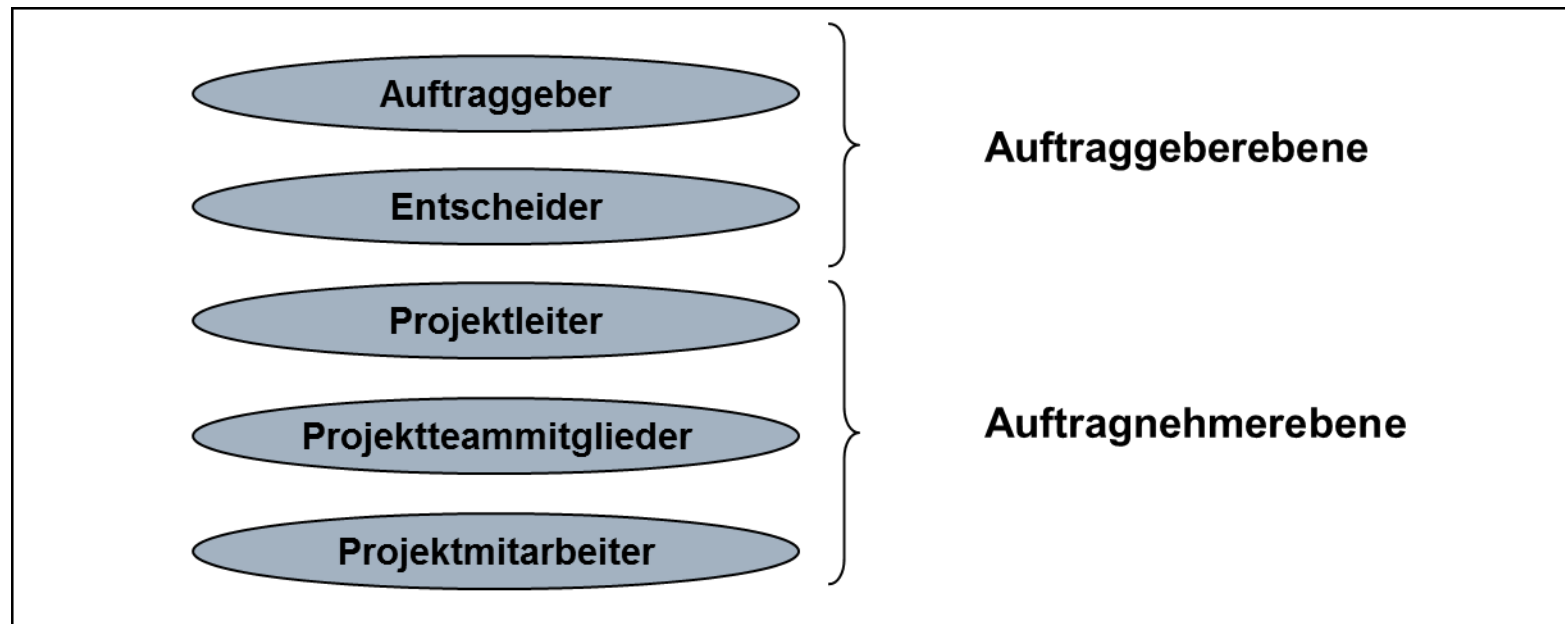
Für diese Mitarbeiter müssen „Regeln“ geschaffen werden, die die Zusammenarbeit miteinander und mit der Linienorganisation festlegen. Diese Regeln sind Grundlage der Projektorganisation.

Prinzipiell unterteilt man die Projektorganisation in:

- die Aufbauorganisation und
- die Ablauforganisation.

# Aufbauorganisation

Innerhalb eines Projektes bestehen wie auch in der Linie unterschiedliche Ebenen der Mitarbeit.  
Im Projektmanagement unterscheidet man prinzipiell zwei Ebenen:



# Aufbauorganisation

## ■ Auftraggeber

Die Auftraggeberebene kann in die Bausteine Auftraggeber und Entscheider aufgesplittet werden. Dies ist meistens in großen Unternehmen der Fall, in denen der Auftraggeber keine Kapazitäten zur Verfügung hat, um das Projekt im weiteren Verlauf zu betreuen. Der Auftraggeber genehmigt das Projekt und muss immer der kleinste gemeinsame Nenner aller am Projekt beteiligten Stellen sein. Er muss Entscheidungsbefugnis über alle Projektbeteiligten haben.

## ■ Projektentscheider

Er ist derjenige, der die unternehmerische Verantwortung für das Projektergebnis trägt. Er hat in allen Belangen des Projektes Entscheidungsbefugnis. Bei der Auswahl des Projektentscheiders ist darauf zu achten, dass er in der Hierarchie relativ hoch angesiedelt ist. Er benötigt umfassende Entscheidungskompetenz.



# Aufbauorganisation

## ■ Projektleiter

Der Projektleiter erhält Weisung vom Projektentscheider und berichtet direkt an ihn. Ihm obliegt die Aufgabe der Projektplanung, des Ingangsetzens, des Koordinierens und Kontrollierens der Projektarbeiten. Die Auswahl des Projektleiters erfordert Augenmerk und Fingerspitzengefühl.

## ■ Projektteammitglieder

Ein Projektteammitglied ist nicht nur Ausführender, sondern nimmt auch aktiv an der Planung und Steuerung des Projektes teil. Er ist verantwortlich für die Abwicklung ihm übertragener Aufgaben. In großen Projekten können Teammitglieder auch Teilprojektleiter sein.

Das Teammitglied erhält Weisung vom Projektleiter und berichtet direkt an ihn.

## ■ Projektmitarbeiter

Die durch die Projektleitung und das Team geplanten Aufgaben werden durch Arbeitsanweisung an die Linienmitarbeiter weitergegeben, die somit für die Dauer der Bearbeitung Projektmitarbeiter sind. Ein Projektmitarbeiter ist nicht in das Gesamtprojekt eingebunden. Er übernimmt definierte Aufgaben aufgrund seiner fachlichen Qualifizierung.

# Aufbauorganisation

Man unterscheidet drei PM – Modelle in der Aufbauorganisation:

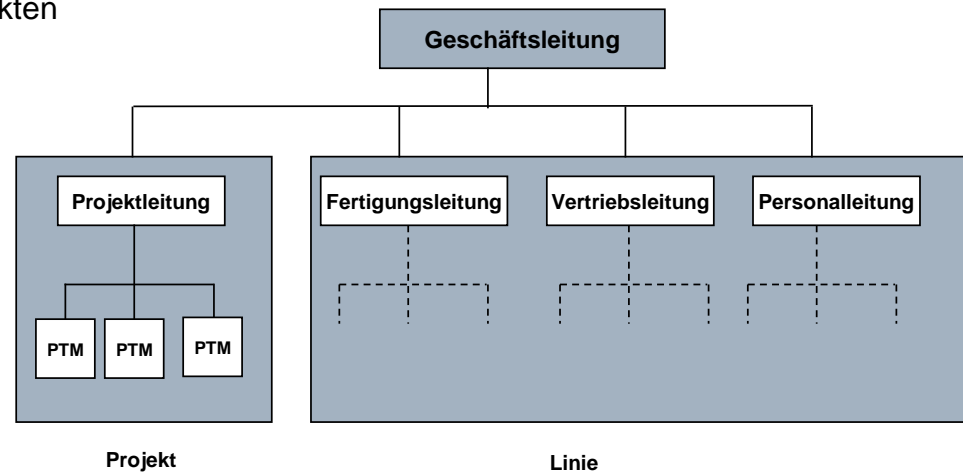
- **reines Projektmanagement**
- **Einfluss-Projektmanagement**
- **Matrix-Projektmanagement**

# Hierarchie-Spiel

# Aufbauorganisation – reines Projektmanagement

Beim reinen Projektmanagement wird für die Dauer des Projektes eine „Abteilung auf Zeit“ gegründet. Die wesentlichen Merkmale sind:

- Der Projektleiter hat volle Weisungsbefugnis gegenüber dem Team.
- Der Projektleiter trägt volle Verantwortung für die Erreichung der Sach-, Termin- und Kostenziele.
- Die Projektorganisation ist eine selbständige Einheit.
- geeignet bei strategisch wichtigen Projekten

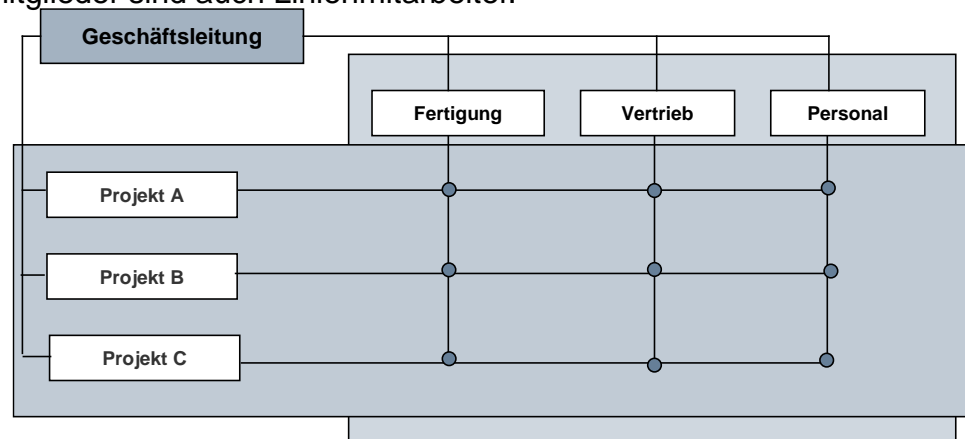


# Aufbauorganisation – Projektmanagement-Matrix

Das Matrix - Projektmanagement ist das häufigste Modell. Es verlangt eine exakte Aufteilung von Kompetenzen und Verantwortung zwischen Projekt und Linie, sonst haben die Projektteammitglieder erhebliche Schwierigkeiten, zielgerichtet zu arbeiten, da sie „zwei Herren dienen müssen“, dem Projektleiter und ihrem Linienvorgesetzten.

Die wesentlichen Merkmale sind:

- Die Projektteammitglieder unterstehen gleichzeitig dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten.
- Der Projektleiter trägt mindestens die Verantwortung für die Erreichung der Termin- und Kostenziele. Die Linienvorgesetzten tragen entsprechend den übertragenen Aufgaben eine Mitverantwortung.
- Projektleiter und Projektteammitglieder sind auch Linienmitarbeiter.



## **Was bisher geschah:**

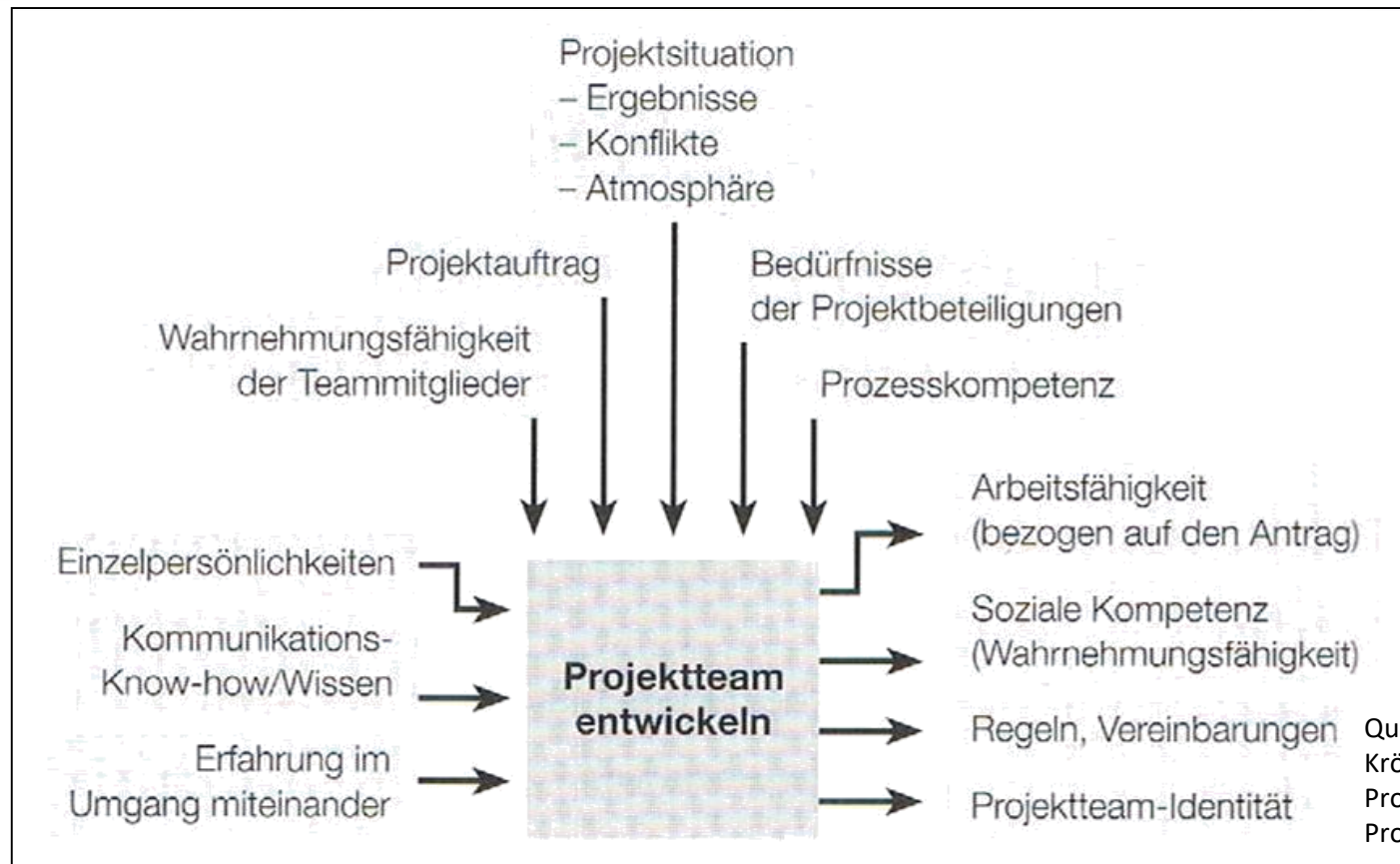
- Definition Projekt, zentrale Merkmale und Projektarten.
- Projektmanagement: Linienmanagement vs. Projektmanagement.
- Projektphasen: Vorbereitungsphase, Planungsphase, Durchführungsphase, Abschlussphase.
- Magisches Projektmanagement-Dreieck: Leistungsziel, Kostenziel, Zeitziel.
- Aufbauorganisation eines Projekts: Auftraggeber, Projektentscheider, Projektleiter, Projektteammitglieder, (Projektmitarbeiter).
- Teamzusammenstellung und Workshop zum Projektstart
- Kein Projekt ohne klar definiertem Auftrag: Projektziele, Messgrößen, Aufwand, Nutzen, Randbedingungen, Risiken, Festlegung der Projektorganisation
- Ziele: Projektziel, Rahmenziele, Ergebnisziele

## **Was bisher geschah:**

- Projektstrukturplan: Welche Arbeitspakete fallen an?
- Projektablaufplan: Wie sollen die Arbeitspakete zeitlich strukturiert werden? Welche Abhängigkeiten entstehen innerhalb der Arbeitspakete?
- Welche Darstellungsmethode soll gewählt werden?: Gantt- Diagramm oder Netzplantechnik oder beides?
- Kosten- und Kapazitätsplanung erstellen.
- Projektsteuerung/Projektcontrolling
- Projektabschluss: Präsentation und Bericht.

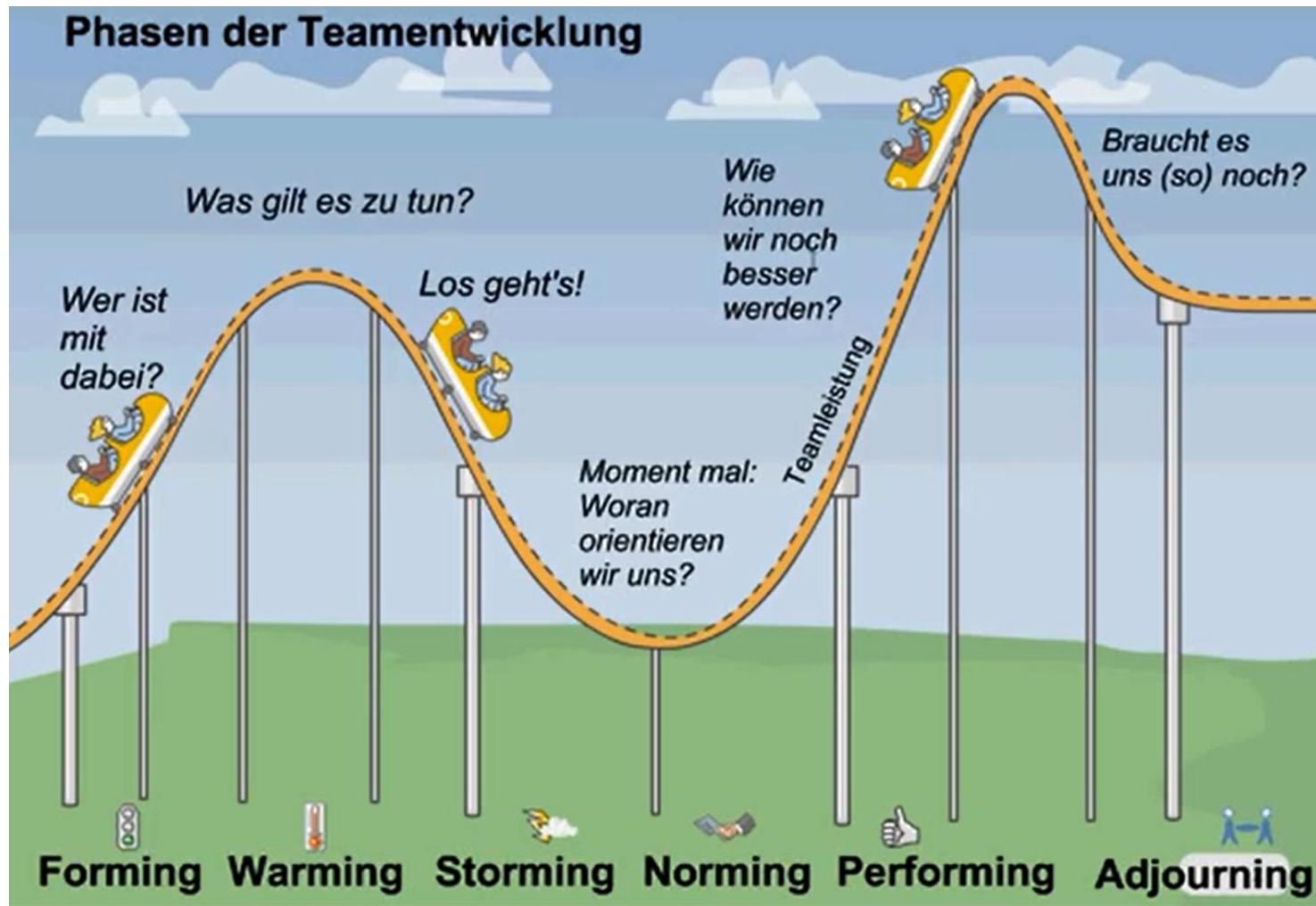


## Projektteam entwickeln



Quelle: Mayershofer, Kröger (2008), Prozesskompetenz in der Projektarbeit, S. 158





<b>Phase</b>	<b>Inter-personal</b>	<b>Verhalten der Gruppe</b>	<b>Themen der Gruppe</b>	<b>Themen beim Lead</b>
<b>(1) Forming</b>	<b>Ein-beziehung</b>	<b>Zögern, Grenzen testen, Verwirrung, formale Höflichkeit</b>	<b>Klare Linie für Zugehörigkeit, Fokus auf Gemeinsamkeiten und Orientierung</b>	<b>Abhängigkeit von anderen, ob Lead Rolle annehmen</b>
<b>(2) Storming</b>	<b>Kontrolle</b>	<b>Regeln etablieren, Konflikte kommen auf, Status wird gesucht, sowie Prestige und Macht</b>	<b>Entscheidungs-Prozesse etablieren, Macht und Einfluß wird geklärt</b>	<b>Bildung von Allianzen und Untergruppen vermeiden</b>
<b>(3) Norming</b>	<b>Zuneigung</b>	<b>Zusammengehörigkeit, Verhandlungsbereitschaft, offene Kommunikation, Zustimmung zu Werten und Hoffnungen Team wächst</b>	<b>Entwickeln funktionaler Beziehungen</b>	<b>Vertrauen zwischen Team Mitgliedern</b>
<b>(4) Performing</b>	<b>-</b>	<b>Gemeinsame Verantwortung, freie Kommunikation, informal, Einsicht, persönliche Verantwortung</b>	<b>Produktion, Kreativität, gemeinsame Urheberschaft</b>	<b>Vertrauen zwischen Team Mitgliedern</b>
<b>(5) Adjourning</b>	<b>-</b>	<b>Auflösung bedrückt, Witze um Gefühle zu überspielen, Fehlen bei Meetings, Team Leistung positiv einschätzen</b>	<b>Allgemeiner Rückgang</b>	<b>Stärker direktiv und unterstützend wirken</b>



## Projektteam entwickeln

Faktoren, die die Qualität der Teamentwicklung beeinflussen:

- Die Soziale Kompetenz der Projektbeteiligten (des Projektleiters und der Teammitglieder ebenso wie der des Auftraggebers). Dazu gehören Wahrnehmungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie Konfliktfähigkeit.
- Die Kultur der Organisation bzw. der Beteiligten Organisationen.
- Die Vorerfahrungen der Projektmitglieder mit Teamarbeit.
- Vorhandene Störfaktoren aus dem Umfeld.
- Zielsetzung des Projekts sowie der Qualitätsanspruch des Projektauftrags.

Quelle: Mayershofer,  
Kröger (2008),  
Prozesskompetenz in der  
Projektarbeit, S. 158/ 159



## Ziele der Projektteamentwicklung

Oberstes Ziel der Teamentwicklung im Projekt muss eine **effektive Zusammenarbeit**, bezogen auf den **Projektauftrag**, sein. Sie sollte Reibungsverluste auf der menschlichen Ebene vermeiden und damit die Arbeitszufriedenheit der Projektteammitglieder fördern.



## Ziele der Projektteamentwicklung

Um dies zu erreichen, sollte das Team

- Regeln zur Zusammenarbeit vereinbaren,
- Soziale Kompetenzen (weiter)entwickeln,
- Die Rollen im Team klären,
- Unterschiedliche fachliche und persönliche Interessen besprechen,
- Eine gemeinsame Identität als Team entwickeln,
- Solidarität und Zusammenarbeit im Team fördern, soweit dies im jeweiligen Umfeld sinnvoll und möglich ist,
- Die Fähigkeit ausbauen, über sich als Person und als Team nachzudenken.

Quelle: Mayershofer,  
Kröger (2008),  
Prozesskompetenz in der  
Projektarbeit, S. 158/ 159



## Workshop zum Projektstart

In der Praxis ist es sinnvoll, nach der Auftragserteilung mit einem Workshop zu beginnen, der intern oder von einem externen Berater geleitet wird und alle wesentlichen Punkte des Projektmanagements gemeinsam mit den Projektmitgliedern bearbeitet.

Bei diesem Workshop sollten folgende Tagesordnungspunkte bearbeitet werden:

- Definition des Projektes
- Bestimmung der Projektdauer mit verschiedenen Aktivitäten und des Projektendes
- Auflistung der notwendigen Bestandteile hinsichtlich Projektdefinition
- Erarbeiten von Alternativen zur Zielerreichung (z.B. nach der Brainstorming - Methode) => „richtige“ Alternative aussuchen und festlegen.



## **Wer ist an der Projektteamentwicklung (Workshop) beteiligt?**

Es sollte immer das gesamte Projektteam einschließlich der Projektleitung einbezogen sein.

Während eines Teamentwicklungsworkshops entstehen häufig Fragen, die nur vom Auftraggeber zu beantworten sind. Deshalb ist es hilfreich, den Projektauftraggeber zu einem Teamentwicklungsworkshop vorübergehend hinzu zu bitten.



## **Zu klärende Fragen:**

- Wer hat welche Ziele und Erwartungen?
- Wie sehr stehen die Einzelnen hinter dem gemeinsamen Ziel?
- Wie gut passen Teamziele und pers. Ziele zusammen?
- Wie wollen wir in diesem Team zusammenarbeiten?
- Wie sehen einzelne Teammitglieder die Fähigkeiten der anderen?
- Wer hat welche Rolle und welche Funktion im Team?
- Wie klären wir Konflikte?
- Wie kommen wir zu Entscheidungen?
- Wie hoch setzen wir Verbindlichkeit?
- Wie gestalten wir den Informationsfluss?
- Wie vertreten wir die Projektinteressen nach außen?
- Wie organisieren wir unseren eigenen Lernprozess als Team?
- Wie gestalten wir eine regelmäßige Selbstreflexion über unsere Zusammenarbeit?





	<b>Kick-Off-Meeting</b>	<b>Start-Workshop</b>
<b>Art der Veranstaltung</b>	Informationsveranstaltung	Arbeitsveranstaltung
<b>Gastgeber</b>	Projektleiter	Projektleiter
<b>Teilnehmer</b>	Projektteam, Stakeholder, Auftraggeber	Projektteam (ggf. Kernteam), ggf. Auftraggeber
<b>Ergebnis</b>	Beteiligte sind über Rahmenbedingungen des Projektes informiert	Analyse- und Planungsdokumente wurden erstellt
<b>Zeitraumen</b>	max. 1-2 Stunden	bis zu 3 Tagen