

1. Situation

Sie sind Azubi der Unternehmung Datasol. Es muss ein neuer Webauftritt entwickelt und umgesetzt werden. Neben einer Präsentation des Unternehmens sowie der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist ein Web-Shop für online-gestützte Verkäufe zu implementieren.

Die Geschäftsführung schlägt in einer Abteilungsleiterbesprechung vor, ein Projekt zu starten, um einen erfolgreichen Webauftritt des Unternehmens zu etablieren. Die gesamte Geschäftsleitung überlegt daraufhin, was für das „Aufsetzen“ eines solchen Projektes zu beachten ist.

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



Arbeitsaufträge:

1. Strukturieren Sie Ihre ersten Gedanken, bezüglich der obigen Ausgangssituation, in einer MindMap.
2. Lesen Sie nachfolgenden Informationstext zur Projektinitiierung und markieren Sie Wichtiges.
3. Handlungsaufträge für den Webauftritt:
 - a) Überlegen Sie sich einen Namen für das Projekt
 - b) Definieren Sie wichtige Meilensteine (Arbeitspakete) nach SMART
 - c) Ordnen Sie die Arbeitspakete gewissen Teilprojekten zu.

2. Infotext zur Projektinitiierung

Rollenverteilungen und Projektstart



Der Projektleiter

Das Aufgabenspektrum des Projektleiters ist sehr vielfältig und daher schwer zu beschreiben. Am anschaulichsten ist es darzustellen anhand der Rollen, die der Projektleiter im Verlauf des Projekts übernehmen muss:

Je nach Situation erfüllt der Projektleiter eine oder mehrere Rollen gleichzeitig. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass er sich mit seinen Rollen nicht überlastet. Hierzu ist es notwendig, dass er bei Bedarf auch Rollen auf Mitglieder seines Teams verteilt, d.h. **Aufgaben abgibt**.



Rollen des Projektleiters im Projektverlauf

Über folgende **Eigenschaften** sollte ein Projektleiter zwingend verfügen:

persönliche Eigenschaften

- Konstruktives zielorientiertes Denken,
- Blick für das Ganze,
- Physische und psychische Belastbarkeit
- Eigeninitiative
- Improvisationstalent
- Selbstständigkeit
- Toleranz und Aufgeschlossenheit

Führungseigenschaften

- Wille zur Führung,
- Verantwortungs- und Risikobereitschaft
- Organisationstalent,
- Durchsetzungsvermögen,
- Entschlusskraft
- Integrationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit

Nicht zuletzt sollten diese Grundvoraussetzungen durch projektrelevante fachliche Qualifikationen ergänzt werden. Jene sichern dem Projektleiter eine gewisse **Grund-Akzeptanz im Team**.

Das Projektteam

Die Mitglieder des Projektteams werden im Geschäftsleben nicht durch den Projektleiter, sondern durch den Auftraggeber des Projektes, d.h. durch das Unternehmen, offiziell benannt. Bei der Auswahl der Mitglieder sollte der Projektleiter die Mitarbeiterprofile und Aufgaben definieren können. Die Wunschprofile der Projektmitglieder werden mit dem Auftraggeber abgestimmt. Danach sind die Führungskräfte der Abteilungen aufgefordert, möglichst entsprechende Teammitglieder ins Projektteam zu entsenden.



Neben den fachlichen Qualifikationen empfiehlt sich die Einbindung von Personen, die nach Projektfertigstellung mit den Ergebnissen des Projektes weiterarbeiten müssen (z.B. mit einer im Projekt entwickelten Software jener Mitarbeiter, die im Unternehmen als Meinungsführer bekannt sind. Nicht zuletzt sollten bei der Teamzusammensetzung auch die Persönlichkeitsmerkmale der Mitglieder, z.B. Flexibilität, Kreativität und Motivation berücksichtigt werden.

Der Offizielle Projektstart



Der Projektauftrag

Offiziell startet ein Projekt dann, wenn das Projektziel definiert sowie der Projektauftrag erteilt ist. Das Anfertigen eines Projektauftrags als sogenanntes „Briefing-Dokument“ ist erstens aus Gründen der Projektdokumentation sinnvoll. Zweitens ist der Projektauftrag aus Gründen der Nachvollziehbarkeit von Bedeutung, sobald Externe mit der Durchführung eines Projektes betraut werden.

Ein Projektauftrag sollte Angaben zu folgenden Punkten enthalten:

- | | |
|--|--|
| ▪ Projektnummer und -name, | ▪ Interne und externe Projektkosten, |
| ▪ Projektauftraggeber, | ▪ Starttermin und Endtermin, |
| ▪ Projektleiter und stellvertretender Leiter | ▪ Meilensteine (mit Datum) |
| ▪ Projektteammitarbeiter, | ▪ Relevante Randbedingungen |
| ▪ Projektziel, | /Voraussetzungen für den Projekterfolg, |
| ▪ Projektumfang (Beschreibung dessen, | ▪ Datum und Unterschrift von Projektleiter |
| was das Projekt leisten wird und was | und Auftraggeber |
| nicht), | |

Die Startsitzenz (Kick-off-Meeting)

Der Projektleiter geht also persönlich enorm in Vorleistung, was die Planungsarbeit angeht. Ein Projekt startet optimalerweise mit einer Startsitzenz.

Die Startsitzenz verfolgt folgende Ziele:

- Sie soll den bestellten Teammitgliedern inhaltliche und organisatorische Fragestellungen beantworten.
- Sie gewährleistet, dass sich alle Beteiligten in entspannter Atmosphäre kennenlernen bzw. besser kennenlernen.
- Sie dient der gemeinsamen Zieldefinition
- Sie zeigt die Herausforderungen des Projektes, die Arbeitspakete und Visionen auf und überzeugt diesbezüglich.

Die Moderation der Startsitzen liegt in der Verantwortung des Projektleiters und ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Im Einzelnen erfordert sie:

- Objektivität,
- Soziale Kompetenz,
- Sprachliches / rhetorisches Können,
- Fachkenntnisse bezüglich Thema und Arbeitsmethode
- Akzeptanz bei den Teilnehmern.

Vorbereitung der Startsitzen

Bei der Vorbereitung der Startsitzen hilft es, die folgende Checkliste durchzugehen. Können diese Fragen alle mit „Ja“ beantwortet werden, so ist das Kick-off-Meeting optimal vorbereitet und beinhaltet alle relevanten Punkte:

- Wird im Rahmen des Kick-off-Meetings das Projekt vorgestellt, sodass alle Anwesenden die Bedeutung des Projekts nachvollziehen und einordnen können?
- Sind die Projektziele deutlich formuliert und werden diese im Rahmen der Sitzungen sowie in den Unterlagen dazu hinreichend erläutert?
- Erfolgt eine Vorstellung und hinreichende Besprechung sowie Diskussion des Projektstrukturplans?
- Ist eine Vorstellung der Teammitglieder und ihrer Aufgaben Bestandteil des Meetings?
- Wurden die Ziele so formuliert, dass auch die Bildung von Teamgeist berücksichtigt wurde – indem auch Teamziele gesteckt wurden?
- Endet das Meeting damit, dass jedes Teammitglied seine Aufgaben kennt?

Die wesentlichste Aufgabe des Projektleiters besteht darin, im Rahmen der Startsitzen die Wichtigkeit des Projekts für das Unternehmen zu verdeutlichen.

Zu diesem Zweck sollten an Startsitzen in Firmen auch maßgebliche Vorgesetzte teilnehmen.

Außerdem gilt es, einen angemessenen Rahmen für die Startsitzen zu wählen, also Räumlichkeiten, die die Bedeutung des Meetings zusätzlich unterstreichen (z.B. Besprechungsraum der Geschäftsführung, Hotel etc.).

Das Protokoll

Nicht zuletzt muss das gesamte Meeting dokumentiert werden und am Folgetag ein Protokoll allen Teilnehmern zugehen. Dem Protokoll hinzuzufügen ist eine Bitte um Rückmeldung, ob Änderungswünsche bestehen.

Das Protokoll beinhaltet:

- | | |
|--|-----------------------------|
| ▪ Projektbezeichnung | ▪ Getroffene Vereinbarungen |
| ▪ Ort und Datum der Besprechung | ▪ Zuständigkeiten |
| ▪ Teilnehmer | ▪ Offene Fragen |
| ▪ Empfänger des Protokolls (Verteiler) | ▪ Unterlagen |
| ▪ Protokollführer | ▪ Termine |

Das Protokoll dient allen Beteiligten als Zusammenfassung sowie dem Projektleiter als Beleg zum Status quo sowie zu getroffenen Vereinbarungen bei Projektstart.

Projektziele

In der Phase des Projektstarts wird das Ziel der vom Projektteam zu lösender Aufgabe genau festgelegt und formuliert. Dazu erfolgt eine Analyse der zu lösenden Probleme.

- Welche Ergebnisse in welcher Form erwartet werden,
- In welcher Zeit sie vorzuliegen haben,
- Welche Rahmenbedingungen (z.B. Kosten, Organisation usw.) zu beachten sind,
- Wie der Erfolg des Projekts zu überprüfen ist.



Die Zielfestlegung in einem Projekt ist extrem wichtig: Sie müssen klar und abgestimmt definiert werden. Dadurch minimiert sich die Gefahr von Missverständnissen z.B. zwischen Auftraggeber und Projektteam über den Erfolg des Projekts. Je genauer die Ziele des Projekts definiert sind, desto eher können sich alle Beteiligten mit ihnen identifizieren. Deshalb sollte man bei der Formulierung von Projektzielen die folgenden Regeln beachten:

- Ziel muss gewünschtes Ergebnis klar, unmissverständlich & prägnant beschreiben
- Ziel darf komplex & anspruchsvoll sein, muss aber erreichbar & realisierbar sein
- Ziel muss einen Zeitpunkt der Zielerreichung enthalten
- Ziel darf nicht im Widerspruch zu anderen Zielen stehen
- Ziel muss messbar sein, um später festzustellen, ob es tatsächlich erreicht wurde

Zur Überprüfung eindeutig formulierter Projektziele hat sich die SMART-Formel bewährt:

	Englisch	Deutsch	Bedeutung
S	Specific	Spezifisch	Das Ziel sollte eindeutig formuliert werden. Es darf kein Spielraum für Interpretationen bleiben.
M	Measurable	Messbar	Es muss erkennbar sein, ab wann das Ziel erreicht wird. Die Zielerreichung muss also messbar sein.
A	Achievable	Angemessen	Das Ziel sollte durch das Projektteam beeinflussbar sein. Dadurch werden die Ziele akzeptiert.
R	Relevant	Realistisch	Auch wenn das Ziel anspruchsvoll ist, sollte es erreichbar sein.
T	Timely	Terminiert	Für die Zielerreichung muss ein klarer Endtermin festgelegt werden.

Um Projekte gut und erfolgreich abzuschließen, sind messbare Zieldefinitionen wichtig. An diesen kann später Erfolg oder Misserfolg von Auftraggeber und Auftragnehmer übereinstimmend beurteilt werden. In diesem Zusammenhang spielen bei externen Projekten zwei Instrumente eine große Rolle: das **Lastenheft** und das **Pflichtenheft**.

Lasten und Pflichtenheft

Das **Lastenheft** beschreibt das Problem aus Sicht des Auftraggebers (z.B. des Kunden) und wird von diesem erstellt. Der Auftraggeber stellt hier seine Anforderungen an das Projekt dar. Das Lastenheft bringt den Auftraggeber also dazu, seine groben und unstrukturierten Vorstellungen vom Projekt in ein umsetzbares Konzept zu verwandeln. Es hilft auch in späteren Phasen, das Projekt zu strukturieren. Für den Auftraggeber kann das Lastenheft als Grundlage für das Einholen von Angeboten verwendet werden.



Das **Pflichtenheft** stellt dann die Lösung aus Sicht des Projektteams vor und wird von diesem erstellt. Das Projektteam legt dar, wie das vom Auftraggeber vorgegebene Lastenheft umgesetzt wird. Es beschreibt, wie und womit die vom Auftraggeber gestellten Anforderungen erfüllt und realisiert werden. Das Pflichtenheft bildet oft die Basis für die vertraglich festgehaltenen Leistungen des Auftragnehmers. Der Projektstart endet häufig mit einer sogenannten „Kick-off“ – Sitzung: Dort werden die Projektteammitglieder miteinander bekanntgemacht. Vorgestellt und diskutiert werden Projektziele, -inhalte, -termine und -rahmenbedingungen. Nachdem Inhalte und Ziele festgelegt wurden, beginnt die eigentliche Arbeit.

	Lastenheft („Was“)	Pflichtenheft („Wie“)	
PMI: Statement of Work	• Kundenanforderung	• Interne Anforderung	PMI: Project Scope Statement
	• Kommt vom Kunden	• Kommt vom Projektteam	auch: Solution Concept
auch: CRS - Customer Requirement Specification	• Ist ein Kundendokument	• Ist ein Projektdokument	auch: SRS - System Requirement Specification
	• Ist Basis für Pflichtenheft	• Basiert auf dem Lastenheft	
	• Erstellung vor Projektstart	• Erstellung mit Projektstart	
	• Statisch	• Lebend	
• User Specification (DIN) • Terms of Reference	• Vertragsrelevant	• „Antwort auf das LH“	• Functional Specification (DIN) • Design Specification • Technical Specification
	• Lösungsfrei	• Lösungsgebunden	
• Leistungsverzeichnis (Bau) • Leistungsumfang	• „Was der Kunde wünscht“	• „Was der Kunde bekommt“	• Funktionale Spezifikation • Feinspezifikation • Implementierungsspezifikation

	Lastenheft („Was“)	Pflichtenheft („Wie“)
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> • Zwang zur Konkretisierung bei Entwicklungsvorhaben (neue Erkenntnisse durch Versprachlichung von Ideen) • Matrix zur Auswahl von Entwicklungspartnern (Ausschreibungen) • Rechtssicherheit • Imageaspekt (Nachweis von Professionalität) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Spiegelung eines Entwicklungsvorhabens (Sicherheit zu realistisch erreichbaren Entwicklungsergebnissen) • Know-how-Gewinn durch lösungsbezogene Strukturierung • Einblick in die Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers
Auftragnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Bedürfnisse des Kunden (Lastenheft = Festlegung) • Einblick in Strukturiertheit und Professionalität des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform zum Nachweis von Kompetenz und Leistungsfähigkeit (Marketingfunktion) • Teilweise einzige Möglichkeit um Entwicklungsvorhaben zu akquirieren (Ausschreibungen) • Vorlage für weitere Entwicklungsschritte (je besser das Pflichtenheft, desto leichter die Umsetzung) • Einnahmequelle • Rechtssicherheit

Objective and Key Results (OKRs)

OKRs sind eine ganzheitliche Methode zum Managen von Zielen und Leistungen auf allen organisatorischen Ebenen eines Unternehmens.

Führende Organisationen erzielen damit nicht nur schnelles Wachstum und Prozessoptimierungen. Gerade in großen Unternehmen dient das Framework auch als Katalysator für Innovation, Mitarbeiterentwicklung und Kulturwandel. OKRs verbinden Strategien mit Ergebnissen, wobei sie sowohl die Kreativität als auch die Freiheit von

Mitarbeitern und Teams bei der Erreichung von Vereinbarungen bewusst fördern.

Darüber hinaus machen sie ihre Planung messbarer und helfen dabei, Ressourcen im laufenden Prozess zu sparen. Die Einführung dieser für viele Mitarbeiter neuen Methode erfordert Vertrauen und Geduld ist aber ein entscheidender Schritt, in der Wirtschaft von morgen, um als innovatives Unternehmen und attraktiver Arbeitgeber zu bestehen. Ein strukturierter OKR Prozess kann die Einführung der OKR Methode deutlich erleichtern.

Zu jedem Objective gehört ein Set von 2-5 Key Results. So wird nicht nur ein richtungsweisendes Ziel (Objective), vorgegeben sondern auch, wie dessen Erreichung (anhand der Key Results) messbar gemacht. Die erfolgreichsten mit dem OKR Framework arbeitenden Unternehmen definieren regelmäßig OKRs für jede organisatorische Ebene: für das Unternehmen, für jedes Team und für einzelne Mitarbeiter. Um diszipliniertes Planen und fokussiertes Arbeiten zu fördern, sollte die Zahl der Objectives auf maximal 4-5 pro Ebene und die Zahl der Key Results auf maximal 4-5 pro Objective begrenzt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung von OKRs ist die Einbindung aller Teams und Individuen bei der Zielsetzung des Unternehmens. Es ist beispielsweise einfach das Ziel zu setzen, die eigene Markenpräsenz zu erhöhen. Wie dieses Ziel genau messbar gemacht werden kann, ist jedoch ein Prozess, der Zeit und Wiederholung erfordert. Das folgende OKR Beispiel soll dies verdeutlichen:

Objectives sagen Ihnen wohin, Key Results wie Sie dorthin kommen.



Objective
Ambitioniertes Ziel,
meist qualitativer
Natur



Key Result
Messbares Ergebnis, klar
aussagend, ob Sie ein Ziel
erreicht haben

Objective

- Erfolgreiche Einführung der dritten Generation unseres Kernproduktes

Key Results

- Erreichung von 10.000 Vorbestellungen
- Publierte Produktvorstellungen auf 10 Medienplattformen
- Rücksendequote von weniger als 10%
- Verkauf von 20% der Produkte durch Empfehlungen

Zielbeziehung - Zielkonflikt

Im Grunde lassen sich Zielbeziehungen auf drei Arten beschreiben:

- Komplementär – die Ziele ergänzen sich
- Indifferent – die Ziele beeinflussen sich
- Konkurrierend – die Ziele schließen sich gegenseitig aus oder behindern sich

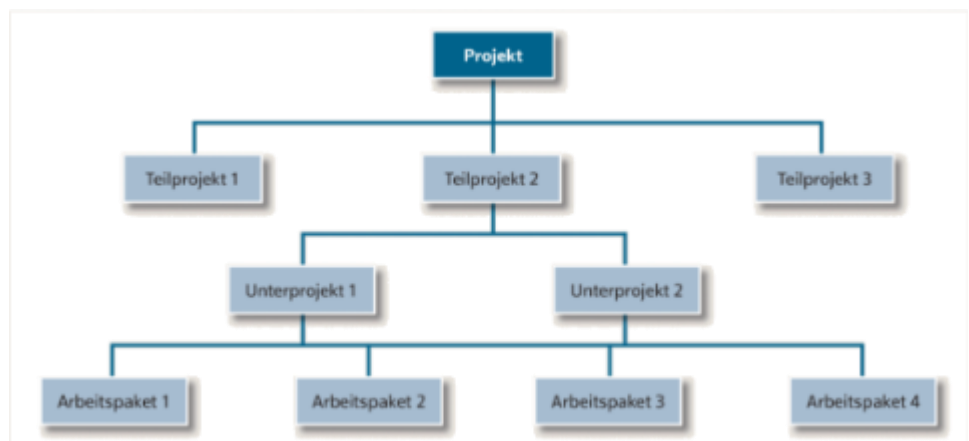
Bei letzterem spricht man von einem Zielkonflikt. Dieser ist vorhanden, wenn eine Person oder Organisation zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele erreichen möchte oder muss.

Projektplanung - Projektstrukturplan

Innerhalb der Projektplanungsphase werden die Projektinhalte inhaltlich und zeitlich genau strukturiert. Hierfür müssen zunächst alle Arbeitspakete erkannt und erfasst werden. Ein Arbeitspakte stellt eine geschlossene, nicht mehr unterteilbare Aufgabenstellung innerhalb des Projekts dar. Aufbauend darauf wird der Projektstrukturplan angefertigt. Dieser zeigt für das Projekt die einzelnen Teilprojekte und die jeweils dazugehörigen Arbeitspakete auf.

Anschließend führt das Projektteam die Planung des Projektablaufs durch. Es durchdenkt also zukünftige Arbeiten im Projekt. Darauf aufbauend erfolgt die Visualisierung des Projektablaufs: Grafische Darstellungen erlauben es, komplexe Zusammenhänge im Projekt schnell und intuitiv zu präsentieren und zu verstehen. Auch Termine, zu denen Ergebnisse vorliegen müssen, werden definiert. Dabei werden

wesentliche Zwischenziele – die sogenannten Meilensteine – formuliert, die dafür Verantwortlichen werden festgelegt. In diesem Zusammenhang sind Arbeitspakete nötig, um Meilensteine zu erreichen. Schließlich muss das Projektteam im Rahmen der Ressourcenplanung die für die Durchführung notwendigen Sachmittel und Personen ermitteln und eine **Kostenkalkulation** durchführen.



Ein Beispiel für einen Projektstrukturplan

Balkendiagramm/GANTT - Diagramm

Das Gantt-Diagramm (benannt nach H.L. Gantt (1861-1919)) auch als einfaches Balkendiagramm bezeichnet, dient zur Darstellung von Vorgängen in einem Terminplan, wobei die Vorgänge zunächst im Verlauf untereinander aufgelistet werden und dann daneben auf einer Zeitachse mit Balken dargestellt werden. Mit Verbindungspfeilen können Nachfolgevorgänge kenntlich gemacht werden. Auch können kritische Vorgänge (Kritischer Pfad: Vorgänger, die sich zeitlich nicht verlängern dürfen, damit sich das Projektende nicht verschiebt) farblich (z.B. rot) abgesetzt werden. Das Balkendiagramm wird gerne für einfache Zeitpläne (Urlaubspläne, Arbeitsfortschrittspläne), Pläne mit nicht so vielen Vorgängen oder für Maschinenbelegungspläne verwendet.

Vorteile

- + Dauer der Vorgänge wird (im Gegensatz zum Netzplan) grafisch herausgestellt
- + Zeigt Engpässe und zeitkritische Vorgänge auf
- + Software zur Diagrammerstellung erhältlich bzw. mit Standardprogrammen schnell zu entwerfen
- + Einfach zu erstellen
- + Schnell zu verstehen

Nachteile

- Bei zu vielen Vorgängen wird das Diagramm unübersichtlich
- Bei Vorgängen mit großen Zeiträumen der Vorgänge ist ebenfalls ein Überblick nur schwer möglich
- Abhängigkeiten und Zeitpuffer sind bei einem Netzplan schneller ersichtlich



Arbeitsaufträge:

Nachfolgend finden Sie beispielhafte Darstellung eines Gantt-Diagramms.

Gehen Sie auf folgende Seite

<https://www.microtool.de/wissen-online/was-ist-ein-gantt-diagramm/>

und finden Sie heraus, wofür die Zahlen 1-3 stehen.

