

Projektmanagement Schritt für Schritt

3. Auflage 2024

von Antje Ries

ISBN 978-3-8252-6094-1

© UVK Verlag München

Übungsaufgaben

Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

Schritt 2: Ein Projekt initiieren

Schritt 3: Ein Projekt planen

Schritt 4: Ein Projekt anleiten

Schritt 5: Ein Projekt durchführen

Schritt 6: Ein Projekt abschließen

Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

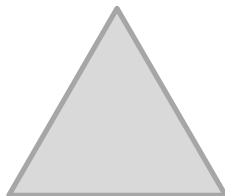
Übungsaufgabe 1.1

Analysieren Sie die folgenden Situationen und entscheiden Sie anhand der Merkmale eines Projekts, ob es sich dabei um ein Projekt handelt oder nicht.

	Situation	Projekt (ja/nein)
1.	Bau eines Einfamilienhauses	
2.	Organisation eines Benefizkonzerts	
3.	Wartung einer Produktionsanlage im Betrieb	
4.	Verbesserung eines Produktes durch Variation	
5.	Umstellung eines IT-Systems im Unternehmen	

Übungsaufgabe 1.2

Bennen Sie die drei wichtigsten Determinanten, die jedes Projekt ausmachen anhand des Projektdreiecks. Begründen Sie warum das Projektdreieck „magisch“ ist.



Übungsaufgabe 1.3

Klassifizieren Sie die folgenden Projekte nach dem Objekt.

Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

	Projekt	Investitions- projekt	F&E-Projekt	Organisations- projekt
1.	Einführung einer neuen Marketingorganisation			
2.	Installation eines Telekommunikations-Netzwerkes			
3.	Anschaffung einer neuen Maschine			
4.	Entwicklung einer neuen Dienstleistung			
5.	Umstieg auf Online Marketing			
6.	Entwicklung eines neuen Impfstoffs			

Übungsaufgabe 1.4

Erläutern Sie den Unterschied zwischen klassischem und agilem Projektmanagement.

Übungsaufgabe 1.5

Welche Vorgehensweise würden Sie für die folgenden Projekte empfehlen – klassisch oder agil?

	Projekt	klassisch	Agil
1.	Entwicklung eines neuen Produkts		
2.	Bau eines Flughafens		
3.	Entwicklung einer Online Plattform		
4.	Einführung internationale Rechnungslegung		

Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

Übungsaufgabe 1.6

Benennen Sie die fünf Phasen eines Projektes, wie sie in der Norm DIN ISO 21500:2016-02 definiert werden. Was sind die Schlüsselaktivitäten jeder Phase?

Phasen:				
Schlüsselaktivitäten				
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.

Übungsaufgabe 1.7

Welche zwei Projektmanagementstandards sind international bekannt und anerkannt?

[1] _____

[2] _____

Schritt 2: Ein Projekt initiieren

Fallstudie „Brückenbau“

Für circa 205 km fließt der Fluss Rhein durch das Bundesland Rheinland-Pfalz. Zur Überquerung des Flusses stehen auf diesem Abschnitt derzeit 9 Brücken zur Verfügung. In Mainz sind dies die Theodor-Heuss-Brücke, sowie die Weisenauer Brücke. Dann kommt für circa 50 km kein Brückenübergang bis in Worms wieder die Nibelungenbrücke genutzt werden kann. Bei Nierstein und Gernsheim können Fähren genutzt werden, die stündlich verkehren.

Rheinrechtsseitig liegen wichtige Industrie-, Gewerbe- und Bankenstädte wie Frankfurt, Darmstadt, Mannheim und Heidelberg, in denen vielen Menschen Arbeit finden. Für unzählige Pendler, die sich Rheinlinksseitig in idyllischen und ruhigen Wohngebieten mit viel Platz für die Familie niedergelassen haben, bedeutet dies täglich große Umwege mit dem Auto zurücklegen zu müssen. Zudem sind beide Brücken notorisch überbelastet, da sie quasi alternativlos in ihrer Nutzung sind.

Seit Jahren wird daher angestrebt (und genauso häufig widersprochen) eine weitere Rhein-Brücke zwischen Mainz und Worms zu errichten, welche die vorhandenen Brücken entlastet und die dazwischenliegenden Wohngebiete attraktiver, da besser erreichbar, macht. Aktuell hat sich eine Bürgerinitiative mit Vertretern aus 10 linksrheinischen Ortschaften zusammengetan und versucht das Projekt „Brückenbau“ neu zu initiieren. Da ähnliche Projekte in der Vergangenheit bereits gescheitert sind, legen die Mitglieder der Initiative besonderen Wert auf die Projektinitiierungsphase, da Sie wissen, dass bereits mit dieser frühen Phase der gesamte Projekterfolg stehen oder fallen kann.

Übungsaufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse für das Projekt „Brückenbau“ durch. Leiten Sie im zweiten Schritt daraus eine konkrete Problemdefinition, sowie eine Nutzendefinition ab.

Anforderungsanalyse:

Problemdefinition:

Schritt 2: Ein Projekt initiieren

Nutzendefinition:

Übungsaufgabe 2.2

Legen Sie sowohl 3 quantitative als auch 3 qualitative Ziele für das Projekt „Brückenbau“ fest.

Quantitativ	Qualitativ

Übungsaufgabe 2.3

Welche Zielkonflikte können im Projekt „Brückenbau“ auftreten? Benennen Sie die betroffenen Ziele sowie die davon betroffenen Zielgruppen/Personen.

Ziel A	Ziel B	Konflikt	Wer ist betroffen?

Schritt 2: Ein Projekt initiieren

Übungsaufgabe 2.4

Definieren Sie das Akronym „SMART“ und wenden Sie die Methodik auf eines ihrer Ziele an.

Gewähltes Ziel: _____

	Definition	Zielformulierung
S		
M		
A		
R		
T		

Übungsaufgabe 2.5

Nachdem die beteiligten Parteien zu einer Einigung kommen konnten, soll ein Projektauftrag erteilt werden. Legen Sie fest, was für das Projekt „in scope“ und was „out of scope“ sein soll.

In scope:

Out of scope:

Schritt 3: Ein Projekt planen

Fallstudie „Betriebs-Kita“

Ein internationaler Biochemiekonzern hat in den letzten Jahren am Standort in Friedewald, Hessen überwiegend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter 35 Jahre sind, eingestellt, um die Altersstruktur im Unternehmen drastisch zu senken (diese lag ehemals bei durchschnittlich 55 Jahren).

Die Tätigkeiten sind sehr chemiespezifisch und sehr anspruchsvoll. Es braucht entsprechend lange bevor neue Mitarbeiter ausgebildet, bzw. eingearbeitet und voll einsatzfähig sind. Aktuell dauert es bis zu 24 Monaten, bis neue Mitarbeiter „voll an Bord“ sind.

Im letzten Jahr hat eine wachsende Anzahl von Mitarbeiter/innen die Arbeitszeit reduziert bzw. die Reduzierung beantragt, da sich Nachwuchs eingestellt hat. Viele Mitarbeiter wollen eine Familie gründen oder haben bereits Familie, vor allem mit Kindern im Baby- oder Kleinkindalter (unter 3 Jahren).

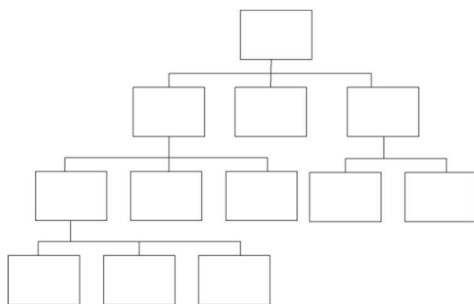
Die Kinderbetreuung wird für das Unternehmen dadurch zu einem immer größeren Problem. Die Angebote der wenigen öffentlichen Einrichtungen in den umliegenden Ortschaften in denen viele der Mitarbeiter nun leben (oder neu hingezogen sind) sind hoffnungslos überfüllt. Einige Mitarbeiter haben sogar das Unternehmen bereits wieder verlassen müssen.

Die Geschäftsleitung möchte mit allen Mitteln versuchen die gerade erst erreichte Verjüngung der Mitarbeiterschaft zu halten, sieht sich aber mit einer wachsenden Anzahl von Mitarbeitern konfrontiert, die vor der gleichen Herausforderung stehen. Im letzten Führungskreis (ein Treffen das ca. 6x im Jahr stattfindet) wurde durch die Personalabteilung das Projekt „Betriebs-Kita“ vorgestellt. Aufgrund des fundiert ausgearbeiteten Projektsteckbriefs, der keine Fragen mehr offen ließ, hat die Geschäftsführung das Projekt prompt beschlossen und die möglichst schnelle Umsetzung beauftragt.

Bis zum nächsten Führungskreis in 8 Wochen soll eine detaillierte Projektplanung erarbeitet werden. Für das Treffen werden zusätzlich zum normalen Teilnehmerkreis Vertreter aus allen Unternehmensbereichen eingeladen, damit das Treffen gleichzeitig als Kick-Off Veranstaltung für das Projekt „Betriebs-Kita“ genutzt werden kann.

Übungsaufgabe 3.1

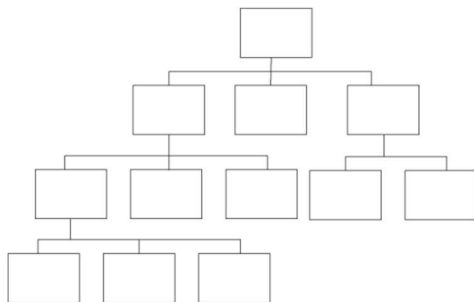
Erarbeiten sie einen thematisch geordneten Arbeitsstrukturplan für das Projekt „Betriebs-Kita“.



>>> Darstellung exemplarisch

Bitte wählen Sie eine eigene Darstellungsform.

Involvierte Fachbereiche:



Bitte wählen Sie eine eigene Darstellungsform.

	Aufgabe	Beschreibung	Vorgänger	Nachfolger
1..				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
...				

Schritt 3: Ein Projekt planen

Übungsaufgabe 3.4

Welche Ressourcen werden grundsätzlich bei der Ressourcenplanung unterschieden? Welche Ressource wird für das Projekt „Betriebs-Kita“ besonders wichtig sein? Begründen Sie dies.

_____ Ressourcen und _____ Ressourcen

Übungsaufgabe 3.5

Erstellen Sie eine Agenda für das Kick-Off Meeting zum Projekt „Betriebs-Kita“ in der alle wichtigen Themen, die zum Projektstart kommuniziert werden müssen, enthalten sind.

	Topic	Verantwortung	Dauer
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
...			

Schritt 4: Ein Projekt anleiten

Fallstudie: „Gemeinsam statt einsam“

Die beiden Reisebusunternehmen „Flying Pegabus“ und „OnTourBus“, die bisher regional, der eine in Nord- der andere in Süddeutschland tätig waren, haben beschlossen sich zusammen zu schließen und zukünftig gemeinsam unter einem Markenauftritt ihr Angebot zu offerieren. Das Projekt „Gemeinsam statt Einsam“ ist initiiert und bereits vollständig geplant. Eine Unternehmensberatung (spezialisiert auf Unternehmenszusammenschlüsse) wurde engagiert. Die benötigten internen Ressourcen aus beiden Unternehmen sind adressiert, aber von ihren Linienmanagern noch nicht vollständig für die temporäre Projektunterstützung freigestellt. Einige der Vorgesetzten aus der Linienorganisation von „Flying Pegasus“ sträuben sich gegen das Projekt, da sie den Erfolg des Zusammenschlusses in Frage stellen. Sie befürchten von „OnTourBus“, die seit 3 Jahren in Folge rote Zahlen schreiben, mit in die Krise gezogen zu werden.

Auf zwei parallel stattfindenden Kickoff-Veranstaltungen am Hauptstandort „Flying Pegabus“ sowie am Hauptstandort „OnTourBus“ vergangene Woche wurde alle Mitarbeiter über den Zusammenschluss in Kenntnis gesetzt. Im Rahmen der Vollversammlung wurde das Projektvorgehen erläutert, die anstehenden Veränderungen innerhalb der kommenden 6 Monate skizziert und das verantwortliche Projektteam vorgestellt. Vor allem seitens „OnTourBus“ gab es heftige Proteste seitens der Mitarbeiter, da diese befürchten nun mit den „alten Karren“ der Konkurrenz fahren zu müssen. „OnTourBus“ hat in den letzten Jahren viel investiert und sogar rote Zahlen in Kauf genommen, um heute eine innovative, hoch moderne, konkurrenzlose Fahrzeugflotte auf dem Hof stehen zu haben.

Es gibt 2 Projektteams (eins pro Unternehmen) die möglichst eng zusammen arbeiten und gemeinsam alle notwendigen Anpassungen vornehmen sollen. Hauptaufgabe des eingesetzten externen Projektmanagers (man konnte sich für niemanden aus dem einen oder dem anderen Unternehmen entscheiden) wird es sein zunächst das Team „arbeitsfähig“ zu machen und dann die effiziente und vor allem zielführende Projektdurchführung bis zum Abschluss zu überwachen. Zu diesem Zweck trifft sich das gesamte Projektteam zukünftig für jeweils 2 Tage an einem Hauptstandort, arbeitet dann für 3 Tage in der eigenen Zentrale, und trifft sich in der Folgewoche wieder für 2 Tage am anderen Hauptstandort. Dieses Vorgehen soll in den ersten 3 Monaten beibehalten werden.

Übungsaufgabe 4.1

Welche Aufgaben hat der verantwortliche Projektmanager des Projekts „Gemeinsam statt einsam“? Welche Kompetenzen benötigt er dafür?

Aufgaben	Kompetenzen

Schritt 4: Ein Projekt anleiten

Übungsaufgabe 4.2

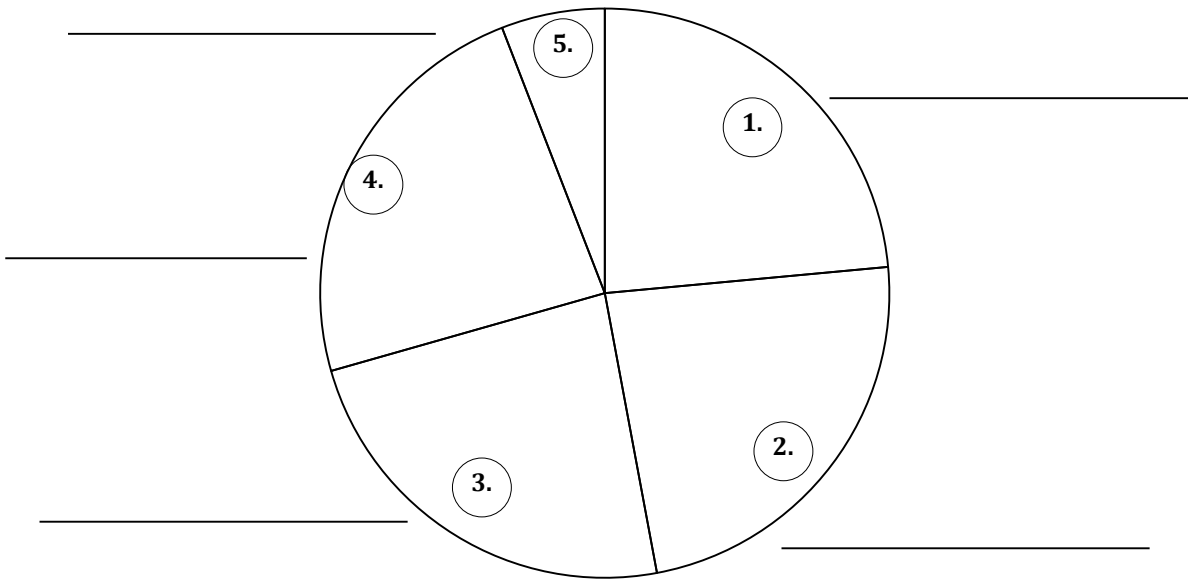
Was könnte die Projektteammitglieder motivieren das Projekt aktiv mitzugestalten und zum Erfolg zu führen? Argumentieren Sie mit Herzbergs Motivations-Hygiene-Theorie.

Hygienefaktoren	Motivationsfaktoren

Übungsaufgabe 4.3

Das Projektteam steht noch ganz am Anfang. Die Teammitglieder der beiden Projektteams untereinander kennen sich zwar zumindest vom Sehen, die Teammitglieder vom jeweils anderen Unternehmen aber überhaupt nicht. Was wird passieren? Argumentieren Sie mit der Team-Uhr nach Tuckman. Welche Aufgaben für den Projektmanager lassen sich daraus ableiten?

Schritt 4: Ein Projekt anleiten



Aufgaben für den Projektmanager:

- [1] _____
- [2] _____
- [3] _____
- [4] _____
- [5] _____

Übungsaufgabe 4.4

Führen Sie eine Stakeholderanalyse für das Projekt „Gemeinsam statt einsam durch“. Welche grundsätzlichen Typen von Stakeholdern können Sie identifizieren? Welche Bedeutung haben diese für das Projekt? Welche Beeinflussungsstrategie empfehlen Sie dem Projektmanager?

Schritt 4: Ein Projekt anleiten

y-Achse:		
X-Achse:		

Übungsaufgabe 4.5

Der Projektmanager plant die gemeinsamen Arbeitstage aktiv zu gestalten, um das Projektteam möglichst viel und lange an einen Tisch zu bekommen. Welche Kreativitäts- und Arbeitstechniken können Sie wofür empfehlen?

	Kreativitäts-/Arbeitstechniken	Anwendungsbereich
1.		
2.		
3.		
...		

Schritt 5: Ein Projekt durchführen

Fallstudie: „Vegantine“

Herr Peters, Geschäftsführer eines mittelständischen Logistikunternehmens, ist nach einer sechsmonatigen Auszeit aus gesundheitlichen Gründen zum Vegetarier geworden. Er ist überzeugt, dass die fleischlose Ernährungsweise seinen Gesundheitszustand erheblich verbessert, ja ihm sogar das Leben gerettet hat.

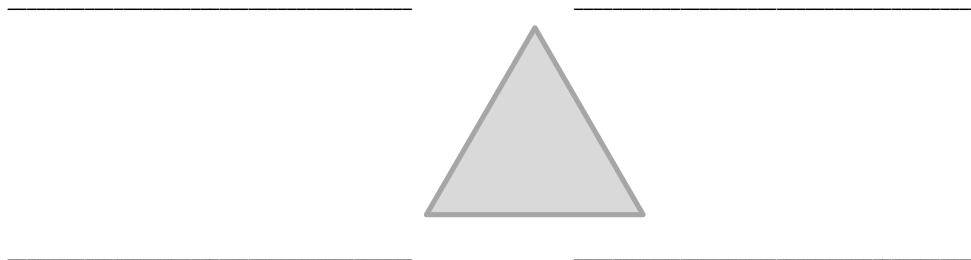
Ihm ist es daher wichtig, dass zukünftig in der Mitarbeiterkantine auch gesunde und vor allem vegetarische Mahlzeiten angeboten werden. Seine Vision ist es, dass langfristig die Kantine ein rein vegetarisches Angebot hat. Er möchte so viele Mitarbeiter wie möglich für eine gesunde Ernährungsweise gewinnen und davon überzeugen sich zukünftig ausschließlich vegetarisch zu ernähren. Er ist davon überzeugt, dass er den Krankenstand dadurch mittelfristig um mindestens 20% senken kann.

Die Kantine wird aktuell von einem Pächter betrieben, der gleichzeitig eine Imbissbudenkette betreibt. Bisher ist im Unternehmen noch nicht viel über das Thema „gesunde Ernährung“ gesprochen worden. Ein Großteil der Belegschaft sind „Brummifahrer“ die viel sitzen und gerne deftig essen. Herr Peters vermutet, dass Unwissenheit und vor allem Fehleinschätzungen bei den Mitarbeitern vorliegen und viele sich der Gefahren ihrer ungesunden Ernährungsweise nicht bewusst sind.

Das Projekt ist initiiert, vollständig geplant und läuft nun seit circa 6 Wochen. Das Projektteam besteht aus Mitarbeitern der verantwortlichen Personalbereiche, die sich alle gut kennen und auch früher schon erfolgreich zusammengearbeitet haben. Das Projektteam hat die Arbeit in 2 Teilprojekte unterschieden. Bei Teilprojekt A geht es um die Veränderung des Essensangebotes in der Kantine. Bei Teilprojekt B geht es um die Information und Schulung der Mitarbeiter zum Thema „gesunde Ernährungsweise“.

Übungsaufgabe 5.1

Leiten Sie aus dem magischen Projektdreieck die vier wichtigsten Determinanten ab, welche im Rahmen der Projektkontrolle berücksichtigt werden müssen.



Übungsaufgabe 5.2

Das erste Statusmeeting im Gesamtprojekt steht an. Erstellen Sie einen Statusbericht für das Teilprojekt A „Essensangebot in der Kantine“, mit welchem Sie einen Überblick über die vergangenen 6 Wochen und gleichzeitig einen Ausblick auf die kommenden 6 Wochen geben.

Schritt 5: Ein Projekt durchführen

Statusbericht					
Projekt:				Verantwortlich:	
Teilprojekt:				Datum:	
Arbeitspaket:				Version:	
Gesamtstatus	Ist-Stand	Prognose	Risiken & Probleme		Entscheidungsbedarf
Inhalt	○ ○ ○	○ ○ ○			
Zeit	○ ○ ○	○ ○ ○			
Kosten	○ ○ ○	○ ○ ○			
Aktivitäten und erreichte Ergebnisse im Berichtszeitraum					
Geplante Aktivitäten für den kommenden Berichtszeitraum					
Aufwand (in MT) geplant:				Aufwand (in MT) verbraucht:	

Übungsaufgabe 5.3

Herr Peters ist es wichtig das Essensangebot der Kantine (Teilprojekt A) möglichst schnell und möglichst komplett auf vegetarisch umzustellen. Im Projektteam regen sich Widerstände gegen diese Vorgehensweise. Bereiten Sie eine Entscheidungsvorlage vor, welche 3 alternative Vorgehensweisen bewertet, um das Ergebnis mit dem Lenkungskreis diskutieren zu können.

Kriterium	Gewichtung	Erfüllungsgrad für Alternative...		
		A	B	C
1.				
2.				
3.				

Schritt 5: Ein Projekt durchführen

Übungsaufgabe 5.4

Nicht nur innerhalb des Projektteams, sondern im gesamten Unternehmen regen sich Widerstände gegen die geplanten Veränderungen. Auch weil dem Pächter die Umstellung auf ein solches Angebot nicht zugetraut wird (er ist stadtbekannt für die besten Frikadellen und Haxen). Führen Sie eine Risikoanalyse durch. Welchem Zweck dient diese?

y-Achse:		
X-Achse:		

Übungsaufgabe 5.5

Herr Peters fällt ein, dass im Zuge der Speiseplanungsgestaltung die Kantine am besten gleich grundsätzlich mit umgestaltet wird. Er hofft, dass eine neue „grünere“ Gestaltung (Wände streichen, neue Tische und Stühle aufstellen) das vegetarische Angebot seinen Mitarbeitern schmackhaft machen wird. Um was für eine Art Change Request handelt es sich und welche Auswirkungen hat dieser auf das Projekt?

Art des Change Requests: _____

Auswirkungen auf das Projekt:

Schritt 6: Ein Projekt abschließen

Fallstudie: „CRM System“

Ein junger, dynamischer, innovativer Online-Männermoden-Versandhandel hat gerade erfolgreich ein neues CRM-System (Customer Relationship Management System) eingeführt. Durch die Neueinführung des Systems gelingt es zukünftig noch passgenauere Kleidungskombinationen vorzuschlagen und die Kunden wirklich individuell und typgerecht zu beraten. Das Unternehmen verspricht sich davon stabile und vor allem langfristige Kundenbeziehungen und hohe Kundenzufriedenheit.

Das Projekt wurde durch eine extern beauftragte Unternehmensberatung durchgeführt, da es intern nicht genügend Ressourcen und vor allem Fachwissen zum Thema CRM-Systeme gab. Trotzdem haben Mitarbeiter aus vielen Bereichen (z.B. IT, Marketing, Vertrieb, Controlling) kontinuierlich am Projekt mitgearbeitet und ihre Ideen eingebracht.

Das neue CRM-System wurde zunächst nur für die Kundengruppe der 20-30 Jährigen eingeführt, da man sich zunächst nicht sicher war, ob die innovative Handhabung bei allen Kundengruppen so gut ankommen wird. Bei positiver Resonanz soll das System auf alle Kundengruppen ausgeweitet werden. Das neue System greift in alle Prozesse des Unternehmens ein.

Übungsaufgabe 6.1

Nach dem erfolgreichen „Go Live“ steht die Ergebnispräsentation (das letzte Treffen mit dem Lenkungsausschuss) an. Erstellen Sie eine Agenda für das Meeting. Wer sollte ihrer Meinung nach, neben dem Lenungskreis, noch alles daran teilnehmen?

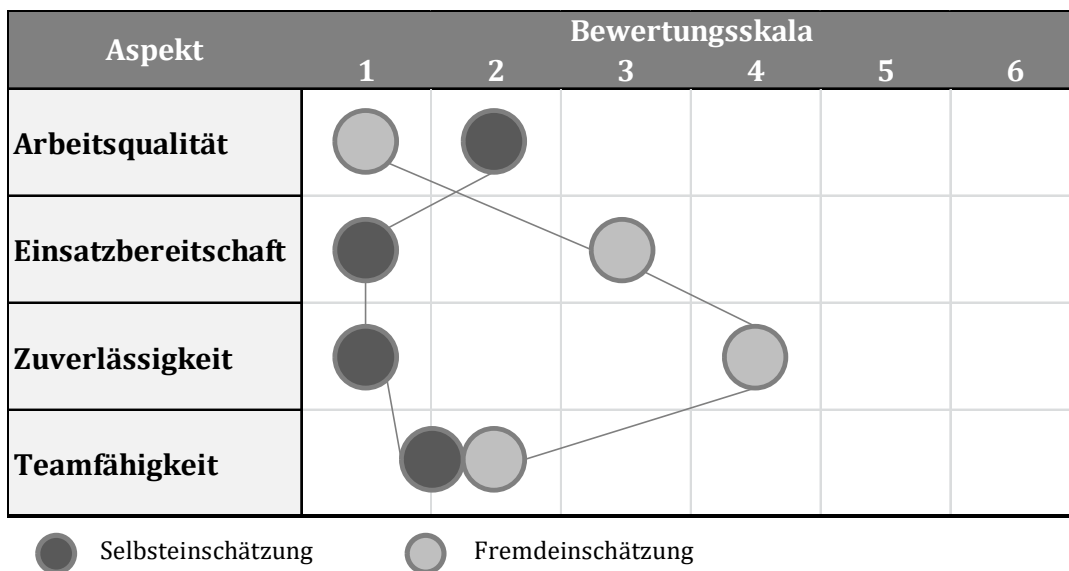
	Topic	Verantwortung	Dauer
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
...			

Schritt 6: Ein Projekt abschließen

Teilnehmer der Ergebnispräsentation:

Übungsaufgabe 6.2

Der externe Projektmanager möchte gerne Feedback zu seiner Arbeit erhalten, um zukünftige Projekte noch besser angehen zu können. Die folgende Selbst- und Fremdeinschätzung (aggregiert) liegt vor. Was lässt sich daraus ablesen? Welche Implikationen hat dies auf die zukünftige Arbeit des Projektmanagers?



Übungsaufgabe 6.3

Die Personalabteilung bittet um detaillierte Informationen aus dem Projekt, damit Sie Mitarbeiterinformations- und Trainingsveranstaltungen vorbereiten können. Erstellen Sie das Inhaltsverzeichnis eines Projektabschlussberichts, welcher Aufschluss darüber geben kann.

Schritt 6: Ein Projekt abschließen

- [1] _____
- [2] _____
- [3] _____
- [4] _____
- [5] _____
- [6] _____
- [7] _____
- [8] _____
- [9] _____

Übungsaufgabe 6.4

Schon bevor das Projekt „CRM-System“ richtig abgeschlossen ist, wird im Projektteam bereits über „Folgeprojekte“ diskutiert. Warum ist das in diesem Fall richtig und wichtig?

Übungsaufgabe 6.5

Bevor der nächste „Release“ startet, soll das Projekt „CRM-System“ zunächst einmal ordentlich abgeschlossen werden. Was gehört alles zur finalen Projektauflösung? Warum sollte auch eine Projektabschlussfeier nicht fehlen?
