

# Projektmanagement Schritt für Schritt

3. Auflage 2024

von Antje Ries

ISBN 978-3-8252-6094-1

© UVK Verlag München

## Lösungen zu den 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**

***Hinweis:** Bei den hier dargestellten Lösungen handelt es sich um exemplarische Musterlösungen. Ihre individuelle Ausarbeitung kann (und wird) von diesen abweichen. Die Antworten referieren auf das jeweilige Kapitel im Arbeitsbuch. Dort finden Sie detaillierte und weiterführende Informationen.*

## Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

### Übungsaufgabe 1.1: Merkmale eines Projekts

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

### Übungsaufgabe 1.2: Das magisches Projektdreieck



Das Projektdreieck wird auch „magisches Dreieck“ genannt, da die Determinanten nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Keine Komponente kann für sich alleine geändert werden, ohne dass nicht mindestens eine weitere von dieser Änderung beeinflusst wird.

### Übungsaufgabe 1.3: Differenzierung nach Projektarten

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

### Übungsaufgabe 1.4: Klassisches versus agiles Projektmanagement

Ob ein Projekt nach klassischer oder agiler Methodik durchgeführt wird, liegt an der Art und der Organisation, vor allem aber an der Denkhaltung der führenden Verantwortlichen. Klassisches Projektmanagement bietet sich an, wenn das Projektergebnis, das Endprodukt, mit seinen gesamten Eigenschaften bereits vor der Umsetzung festgelegt werden kann. Die Projektschritte und die Dauer der Arbeitspakete können der Reihenfolge nach zuverlässig geplant und umgesetzt werden. Diese Vorgehensweise wird auch als Wasserfall-Methode bezeichnet.

## Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

Das agile Projektmanagement findet im Gegensatz dazu bei Projekten mit unklarer Ergebnisbeschaffenheit Anwendung. Ziel dieser Vorgehensweise ist es möglichst wenig Zeit in die Ausarbeitung von Projektplänen und stattdessen möglichst viel Zeit in die Entwicklung marktfähiger und kundenorientierter Lösungen zu investieren. Während des gesamten Projektverlaufs wird stets nach neuen Erkenntnissen, die zu einer Verbesserung des Ergebnisses führen, gesucht. Daher gibt es keine im Vorfeld definierte Reihenfolge der Arbeitsschritte, sondern sogenannte Iterationen, sich wiederholende Schleifen, in denen neue Erkenntnisse immer wieder eingebracht und direkt in die Lösung integriert werden können.

### Übungsaufgabe 1.5: Klassisches versus agiles Projektmanagement

|    | Projekt                                   | Klassisch | Agil |
|----|---|-----------|------|
| 1. | Entwicklung eines neuen Produkts          |           | X    |
| 2. | Bau eines Flughafens                      | X         |      |
| 3. | Entwicklung einer Online Plattform        |           | X    |
| 4. | Einführung internationale Rechnungslegung | X         |      |

### Übungsaufgabe 1.6: Projektphasen und Schlüsselaktivitäten

| Phasen:   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| Initialisierungsphase   | Definitionsphase  | Planungsphase  | Steuerungsphase   | Abschlussphase   |
| Schlüsselaktivitäten  |   |  |   |  |
| 1. Projektidee<br>2. Situationsanalyse<br>3. Zielformulierung<br>4. [...] | 1. Projektdefinition<br>2. Projektumfang<br>3. Projektsteckbrief<br>4. Projektvertrag<br>5. [...] | 1. Arbeitsstruktur<br>2. Terminplan<br>3. Organigramm<br>4. Ressourcenplan<br>5. [...] | 1. Durchführung<br>2. Kontrolle<br>3. Steuerung<br>4. [...] | 1. Ergebnispräsentation<br>2. Übergabe<br>3. Bewertung<br>4. Dokumentation<br>5. [...] |

### Übungsaufgabe 1.7: Projektmanagementstandards

- PMI (Project Management Institute)
- IPMA (International Project Management Association)

## Schritt 2: Ein Projekt initiieren

### Übungsaufgabe 2.1: Anforderungsanalyse

**Anforderungsanalyse:** Besonders für die Bewohner, die in den Wohngebieten links vom Rhein wohnen, aber auf der rechten Seite arbeiten, ist die Durchführung des Projekts nötig, da die neue Brücke ihnen die täglichen Umwege mit dem Auto ersparen wird. Es ist anzunehmen, dass sich die neue Brücke positiv auf die Überlastung der anderen Brücken und die damit einhergehenden regelmäßigen Staus, auswirken wird.

**Problemdefinition:** Der Wunsch nach dem Projekt „Brückenbau“, liegt begründet in der fehlende Brücke zur Überquerung des Rheins zwischen den Städten Mainz und Worms (Problem). Den Bewohnern der linken Rheinseite ist es somit nicht einfach möglich schnell und einfach in wichtige rechtsrheinische Industrie, Gewerbe- und Bankenstädte zu kommen.

**Nutzendefinition:** Der Nutzen, welcher sich aus dem Projekt „Brückenbau“ für die betroffenen Bewohner ergibt, ist die Reduzierung der Fahrtstrecke und somit eine Zeitersparnis.

### Übungsaufgabe 2.2: Quantitative versus qualitative Ziele

| Quantitativ   | Qualitativ   |
|---|--|
| Bau einer Brücke mit jeweils 2 Spuren pro Richtung, sowie einem beidseitigem Radweg.  | Hochwertige Brückenkonstruktion, die nahezu wartungsfrei ist                           |
| Bau einer Brücke, die das geplante Budget nicht übersteigt, rein funktionale Bauweise | Ästhetisch anmutende Brücke, die als Wahrzeichen verstanden wird                       |
| Bau einer Brücke die nach Fertigstellung täglich von ca. 75.000 Autos überquert wird. | Schaffung einer Alternative zur Fähre, die Brutgebiete der heimischen Vögel durchquert |

### Übungsaufgabe 2.3: Zielkonflikte

| Ziel A   | Ziel B   | Konflikt   | Wer betroffen?                                       |
|--|--|--|--|
| Bau einer Brücke, die das geplante Budget nicht übersteigt (rein funktionale Bauweise) | Ästhetisch anmutende Brücke, die als Wahrzeichen verstanden wird | <b>Konkurrierendes Ziel:</b><br>Eine rein funktionale Bauweise mit Kostenersparnis im Fokus wird kaum ästhetisch anmutend als Wahrzeichen angesehen werden können.           | Bewohner, Besucher                                   |
| Bau einer Brücke die nach Fertigstellung täglich von ca. 75.000 Autos überquert wird.  | Hochwertige Brückenkonstruktion, die nahezu wartungsfrei ist     | <b>Konkurrierendes Ziel:</b><br>Die derzeitige Kapazitätsplanung lässt sehr starke Nutzung vermuten, regelmäßige Wartung/Brückenerneuerung sind zu erwarten und einzuplanen. | Stad, Land, zuständig für Wartung und Instandsetzung |

## Schritt 2: Ein Projekt initiieren

### Übungsaufgabe 2.4: Zielformulierung mittels SMART

**Gewähltes Ziel:**

**Bau einer Brücke mit jeweils 2 Spuren pro Richtung, sowie einem beidseitigem Radweg**

|          | Definition  | Zielformulierung   |
|----------|---|--|
| <b>S</b> | Spezifisch:<br>Ziele dürfen nicht vage sein, sondern müssen eindeutig und klar formuliert sein.   | Bau einer Brücke mit jeweils 2 Spuren pro Richtung, sowie einem beidseitigem Radweg  |
| <b>M</b> | Messbar:<br>Ziele müssen skalierbar sein, damit der Erfolg/Misserfolg an bestimmten Kriterien gemessen werden kann.                         | 2 Spuren pro Seite<br>Radweg pro Seite<br>Länge x (Abhängig von der Standortwahl)  |
| <b>A</b> | Angemessen:<br>Ziele müssen mit angemessenen Mitteln erreichbar sein.   | Konzentration auf Auto + Rad<br>Keine Eisenbahnanbindung, keine zusätzliche Fußgängerwege  |
| <b>R</b> | Realistisch:<br>Ziele dürfen nicht unmöglich sein, sondern müssen mit den vorhandenen Ressourcen in der verfügbaren Zeit realisierbar sein. | Bau mit dem vom deutschen Amt für Verkehrssicherheit für vergleichbare Brückenbau-Projekte kalkulierten Budget (Erfahrungswerte);<br>Erstellung eines Bau-Konsortiums zur besseren Kapazitätsplanung |
| <b>T</b> | Terminierbar:<br>Ziele müssen mit fixen Daten festgelegt werden können.   | Geplante Fertigstellung 36 Monate nach Spatenstich   |

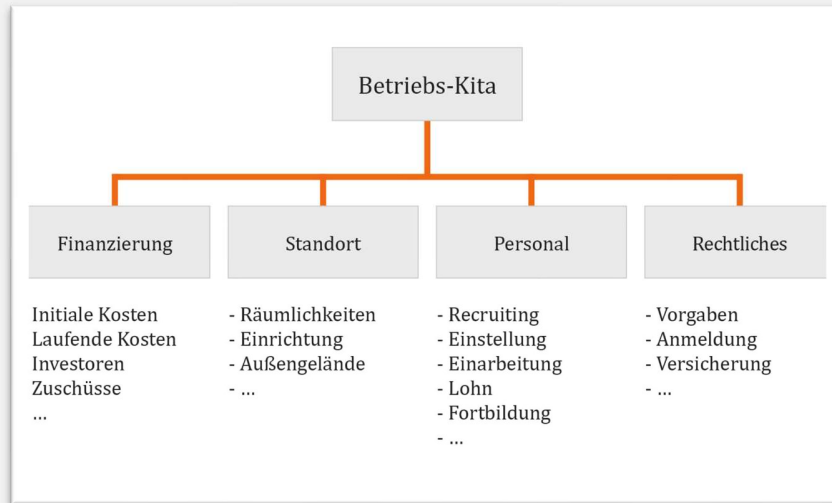
### Übungsaufgabe 2.5 Projektumfang

**In scope:** Inhalt und Umfang des Projektes ist der Bau einer beidseitig zweispurigen Brücke (inkl. jeweiligem) Radweg mittig zwischen den Städten Mainz und Worms. Bestandteil der Brücke und ebenfalls Bestandteil des Projekts sind die Zufahrtsmöglichkeiten sowie der Anschluss an das bestehende Verkehrsnetz – beidseitig.

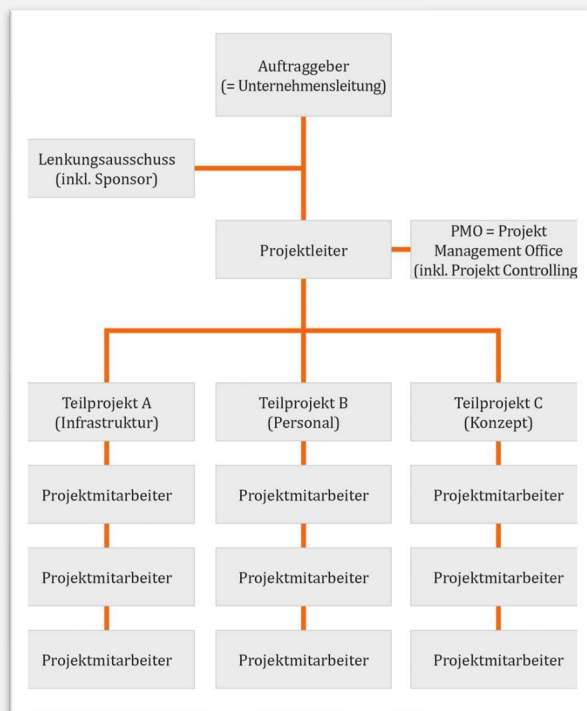
**Out of scope:** Nicht Teil des Projekts ist die Schaffung einer Eisenbahnanbindung, sowie die Bereitstellung einer Möglichkeit zur Begehrbarkeit für Fußgänger. Die Möglichkeiten zum späteren Ausbau für Eisenbahn und Fußgänger sollen während der Planungsphase aber bereits in Betracht gezogen und vorkonzeptioniert werden (Planungsworkshop mit Beteiligung der Deutschen Bahn), um in einer späteren Projektphase (Release 2) darauf zurückgreifen und die Brücke sukzessive erweitern zu können.

## Schritt 3: Ein Projekt planen

### Übungsaufgabe 3.1: Arbeitsstrukturplan



### Übungsaufgabe 3.2: Projektorganigramm



**Involvierte Fachbereiche:** Personalabteilung, Betriebsrat, Gebäudemanagement, Buchhaltung, Controlling, (internes) Marketing

## Schritt 3: Ein Projekt planen

### Übungsaufgabe 3.3: Vorgangsliste

|     | Aufgabe                     | Beschreibung  | Vorgänger | Nachfolger |
|-----|-----------------------------|---|-----------|------------|
| 1.. | Projektvorstellung          | Ziel und Nutzen des Projekts vermitteln (Projektsteckbrief)                             |           | 2          |
| 2.  | Genehmigung                 | Erteilung des Projektauftrags   | 1         | 3          |
| 3.  | Festlegung des Projektteams | Festlegung der Verantwortlichen für die Teilprojekte und deren Aufgaben                 | 2         | 5,6        |
| 4.  | Interner Projekt Kick-off   | Durchführung des ersten Teilprojektleitertreffens                                       | 3         | 5          |
| 5.  | Berichterstattung           | Statusmeeting innerhalb der Teilprojekte, im Gesamtprojekt und an den Lenkungsausschuss | 1         |            |
| 6.  | [...]                       | [...]   | [...]     | [...]      |

### Übungsaufgabe 3.4: Ressourcenplanung

Man unterscheidet grundsätzlich menschliche Ressourcen und finanzielle Ressourcen. Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts „Betriebs- Kita“ sind vor allen Dingen die menschlichen Ressourcen wichtig, da es das Hauptziel des Projekts ist, die Eltern der Kinder zu entlasten und die Betreuung durch ErzieherInnen einzuführen. Neben den menschlichen Ressourcen sind aber natürlich auch die finanziellen Ressourcen wichtig. Es muss bereits im Rahmen des Projekts geklärt werden wie die laufenden Kosten für den Unterhalt der Einrichtung und die neu einzustellenden Mitarbeiter langfristig gedeckt werden können.

### Übungsaufgabe 3.5: Kick-Off Meeting

|    | Topic  | Verantwortung                      | Dauer              |
|----|--|------------------------------------|--------------------|
| 1. | Begrüßung der Gäste und positive Einstimmung auf das Projekt                         | Geschäftsleitung                   | 15 Min.            |
| 2. | Vorstellung des Projekts, der Zielsetzung und der Erwartungen                        | Leiter Personalabteilung           | 30 Min.            |
| 3. | Vorstellung Projektleiters und Projektteam   | Projektleiter                      | 15 Min.            |
| 4. | Pause inkl. informeller erster Abstimmungsrunde innerhalb des Projektteams           |                                    | 30 Min.            |
| 5. | Vorstellung der Projektplanung (Terminplan, Kommunikationsplan, Arbeitsstrukturplan) | Projektleiter<br>Teilprojektleiter | 45 Min.            |
| 6. | Ausblick „Betriebs-Kita“ (Stimmen der Eltern)  | Betriebsrat                        | 15 Min.            |
|    |  |                                    | <b>2,5 Stunden</b> |

## Schritt 4: Ein Projekt anleiten

### Übungsaufgabe 4.1: Projektmanager

| Aufgaben   | Kompetenzen   |
|--|---|
| Beide Projektteams zusammen bringen und arbeitsfähig machen                            | Überzeugungskraft und Charisma > Er fungiert als Moderator und Vermittler zwischen zwei Parteien.   |
| Das Projektziel im Auge behalten und vermitteln können, strategische Ziele formulieren | Weitblick und Vorstellungskraft > Er ist ein Visionär und Stratege.   |
| Das Projekt planen   | Genauigkeit und Überblick > Er plant und koordiniert die Aufgaben und Ressourcen und unterstützt und motiviert als Teamworker das ganze Team.                                       |
| Das Projekt kontrollieren  | Genauigkeit und Überblick > Er versteht es die benötigten Arbeitsschritte, Abläufe und Prozesse zu koordinieren und zu kontrollieren.   |
| Das Projekt steuern  | Lenkungsgeschick > Wann immer nötig ist er in der Lage mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und das Projekt „on track“ zu halten.  |
| Das Projekt „verkaufen“ (kommunizieren)  | Überzeugungskraft und Kommunikationsstärke > Er ist in der Lage negativ eingestellte Personen (Mitarbeiter, Stakeholder, etc.) vom Projekt und dem erwarteten Nutzen zu überzeugen. |
| [...]  | [...]   |

### Übungsaufgabe 4.2: Motivations-Hygiene-Theorie

Damit die Projektteammitglieder motiviert sind und das Projekt von sich aus aktiv mitgestalten wollen muss bei ihnen zunächst eine gewisse persönliche Dringlichkeit erzeugt werden, sodass das Projekt für jeden einzelnen einen Vorteil bringt (und dieser auch klar ist).

Herzberg unterteilt die Motivziele von Menschen in zwei Kategorien. Während die Hygienefaktoren äußere Bedingungen wie Gehalt oder Sicherheit darstellen, versteht man unter Motivationsfaktoren die Inhaltsfaktoren wie Anerkennung oder Verantwortung.

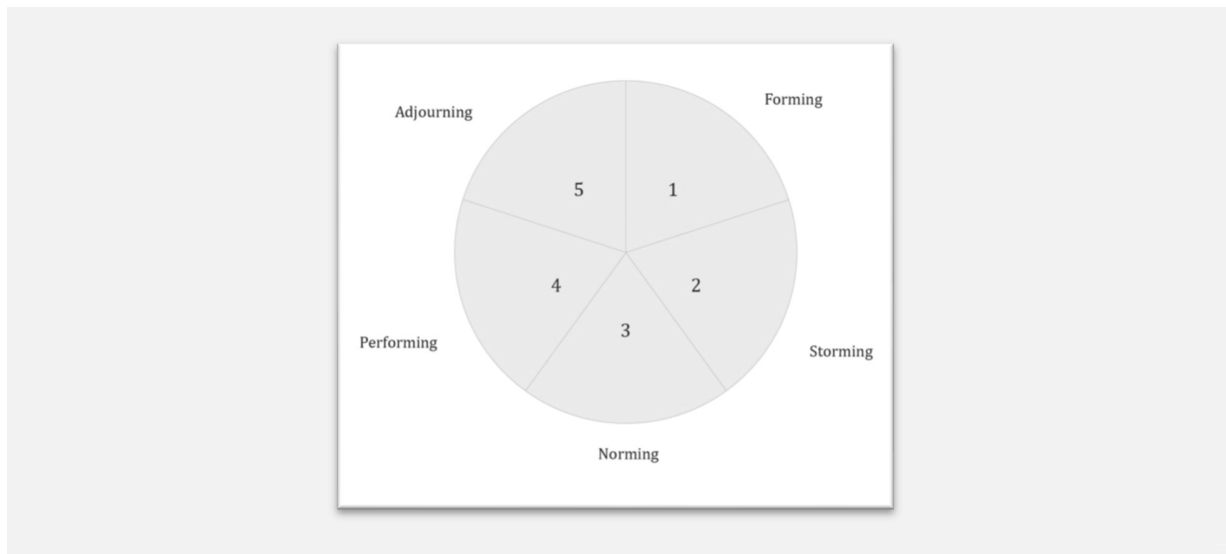
| Hygienefaktoren  | Motivationsfaktoren  |
|--|--|
| Sicherheit des Arbeitsplatzes / Jobgarantie für die Mitarbeiter beider Unternehmen | Mehr und häufigere Möglichkeit zur Beförderung durch größere Mitarbeiterschaft (mehr Leiter) |
| Bessere Bezahlung durch Aufstiegsmöglichkeiten und zusätzliche Strecken            | Wissenstransfer durch das andere Unternehmen   |



## Schritt 4: Ein Projekt anleiten

|   |   |
|---|---|
| Ausstattung mit modernen Fahrzeugen   | Mehr Spaß durch erfolgreiches Unternehmen |
| Bessere Arbeitsbedingungen durch größeres Streckennetz (Heimatbezogene Fahrten) | Mehr Verantwortung durch größere Teams    |
| [...]   | [...]                                     |

### Übungsaufgabe 4.3: Team-Uhr nach Tuckman



Die sogenannte Team-Uhr nach Tuckman stellt den Weg von anfangs sich fremden Teammitgliedern hin zu einem motiviertem, eingespieltem Projektteam dar. Zu Beginn wird es zu Anlaufschwierigkeiten und einer langen Aufwärmphase kommen. In dieser **Forming Phase** sind die Mitglieder reserviert und probieren sich in die Gruppe einzugliedern. Noch sind keine Ziele definiert, weswegen noch wenig Arbeitsmotivation bestehen wird. In der folgenden **Storming Phase** bilden sich Grüppchen. Es wird deutlich wer mit wem harmonisiert und wer nicht. In dieser Phase entstehen öfter Konflikte und der Projektauftrag scheint komplizierter als gedacht. Um miteinander arbeiten zu können, entstehen in der **Norming Phase** Prozesse und Regeln. Außerdem kommt es jetzt zu einer Rollenverteilung. Die Mitglieder beginnen lösungsorientiert zu arbeiten. Die **Performing Phase** ist die Hochphase der Projektdurchführung. Das Team ist leistungsfähig und arbeitet effizient nach den festgelegten Regeln. Auch der Umgang untereinander hat sich in ein wertschätzendes, respektvolles Verhalten verwandelt. Die letzte Phase ist eine Ergänzung zum ursprünglichen Modell und gilt als Auflösungsphase (**Adjourning Phase**). In dieser Phase wird das Projekt abgeschlossen und die Leistung vom Projektleiter aktiv gewürdigt.

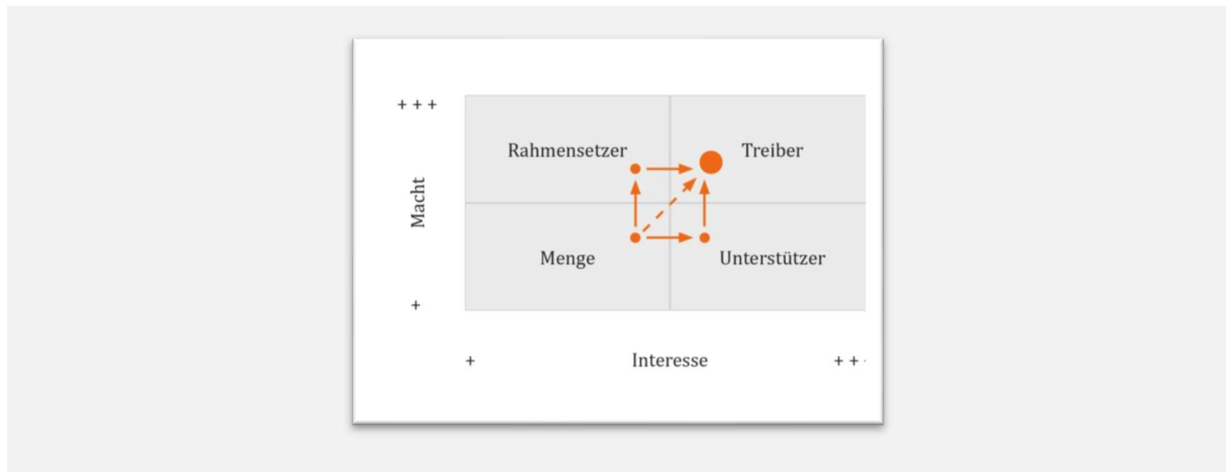
#### Aufgaben des Projektmanagers

- **Forming:** Der Projektmanager ist der Gastgeber und unterstützt den Kennenlernprozess, er sorgt dafür, dass sich alle wohl und willkommen fühlen, informiert über das Wichtigste.
- **Storming:** Der Projektmanager fungiert als Schlichter und Antreiber. Er sorgt dafür, dass die Konflikte geklärt werden und sorgt für ein offenes Klima. Außerdem lenkt er den Fokus von den Problemen zurück auf das eigentliche Projektziel.
- **Norming:** Der Projektmanager begleitet das Team und kontrolliert, dass alle Vereinbarungen eingehalten werden.

## Schritt 4: Ein Projekt anleiten

- **Performing:** Der Projektmanager kann sich zurückziehen und seinen Projektmanagementaufgaben widmen. Er unterstützt das Team hauptsächlich als Coach.
- **Adjourning:** Der Projektmanager unterstützt die Mitglieder in ihrer weiteren Karriere- und Projektplanung.

### Übungsaufgabe 4.4: Stakeholderanalyse



Die **Menge** hat nicht nur geringes Interesse am Projekt, sondern auch geringe Macht. Der Projektleiter sollte sie dennoch nicht außer Acht lassen, da sich deren Einfluss, als auch das Interesse mit der Zeit ändern kann. Im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ z.B. potenzielle neue Arbeitnehmer.

Die **Unterstützer** haben zwar geringe Macht, aber ein hohes Interesse an der Umsetzung des Projekts. Häufig sind das die Projektinitiatoren. Der Projektmanager kann probieren deren Macht zu verstärken und sie somit zu Treibern zu machen. Im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ z.B. Mitarbeiter, die von den neuen Routen profitieren.

Die Gruppe der **Rahmensetzer** haben viel Macht, aber kein Interesse an der Umsetzung des Projekts. Der Projektmanager sollte versuchen diese Gruppe umzustimmen, da sie einen großen Einfluss auf den Erfolg des Projekts hat. Im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ z.B. die derzeitigen Busfahrer von „Flying Pegasus“ und „OnTourBus“ (Machtausübung gebündelt durch den jeweiligen Betriebsrat).

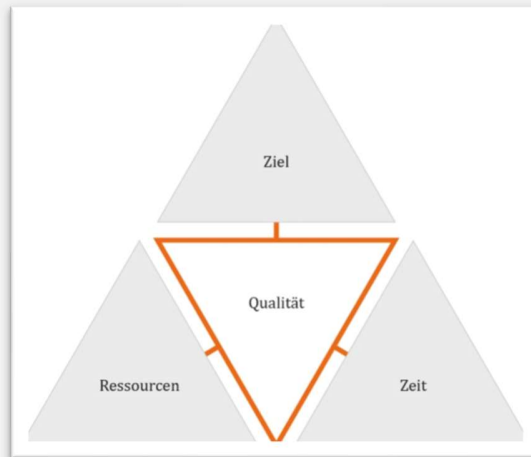
Die **Treiber** haben viel Macht und großes Interesse am Projekterfolg. Ihnen sollte viel Aufmerksamkeit vom Projektmanager geschenkt werden. Im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ z.B. die Geschäftsführer der beiden Unternehmen.

### Übungsaufgabe 4.5: Kreativitäts- und Arbeitstechniken














|    | Kreativitäts-und Arbeitstechniken | Anwendungsbereich  |
|----|-----------------------------------|--|
| 1. | Blitzlicht                        | Hilft die augenblickliche Stimmung im Team transparent zu machen |
| 2. | Brainstorming/<br>Mind- Mapping   | Gestaltung des Zusammenschluss im Team                           |
| 3. | KUSS- Methode                     | Klärung des Planungs- Diskussionsbedarfs                         |
| 4. | [...]                             | [...]  |

## Schritt 5: Ein Projekt durchführen

### Übungsaufgabe 5.1: Determinanten der Projektkontrolle



### Übungsaufgabe 5.2: Statusbericht

| Statusbericht  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Projekt:   | Vegantine - Einführung einer vegetarischen Kantine  |   |   | Verantwortlich:   | Herr Müller   |   |  |
| Teilprojekt:   | A - Neues Essensangebot in der Kantine  |   |   | Datum:  | 01.05.2019  |   |  |
| Arbeitspaket:  | Salatbar  |   |   | Version:  | 1.2   |   |  |
|  |   |   |   |   |   |   |  |
| Gesamtstatus   | Ist-Stand   |   | Prognose  |   | Risiken & Probleme  | Entscheidungsbedarf   |  |
| Inhalt   |    |  |  |  |  |  | Es herrscht große Uneinigkeit über die Gestaltung der Salatbar. Viele meinen, dass dies überhaupt nicht benötigt wird.<br><br>Es werden 3 Alternativen für die Gestaltung der Salatbar vorgeschlagen, das Projektteam wird gebeten sich für eine zu entscheiden. |
| Zeit   |    |  |  |  |  |  |  |
| Kosten   |    |  |  |  |  |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |  |
| Aktivitäten und erreichte Ergebnisse im Berichtszeitraum | 1. Interner Team Kick-Off<br>2. Brainstorming bzgl. Gestaltungsmöglichkeiten (mit offenem Ausgang, aufgrund sehr unterschiedlicher Meinungen)<br>3. Vorort Begehung der Kantine zur Prüfung möglicher Standorte für die Salatbar<br>4. Erstellung alternativer Skizzen zur Platzierung<br>5. Kontaktaufnahme mit "Foodies" einem Lieferanten für frisches Obst und frische vorgefertigte Salate |   |   |   |   |   |  |
|  |   |   |   |   |   |   |  |
| Geplante Aktivitäten für den kommenden Berichtszeitraum  | 1. Entscheidung für Gestaltungsvariante der Salatbar<br>2. Abstimmung mit Pächter oder "Foodies" oder alternativem Anbieter<br>3. Auswahl der Inhalte und Darreichungsformen<br>4. Erste Ankündigung in der Kantine (um möglichst früh Aufmerksamkeit zu erzeugen und Interesse zu wecken)  |   |   |   |   |   |  |
|  |   |   |   |   |   |   |  |
| Aufwand (in MT) geplant:                                 | 25  |   |   | Aufwand (MT) verbraucht:  | 5   |   |  |

## Schritt 5: Ein Projekt durchführen

### Übungsaufgabe 5.3 Entscheidungsmatrix

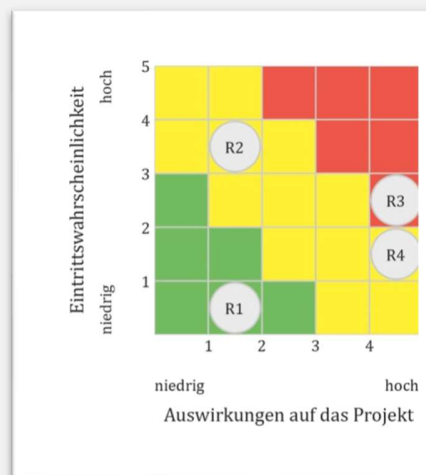
#### Alternative Vorgehensweisen für die Umstellung auf vegetarisches Essen:

- A= Sofortiger Umstieg auf ausschließlich vegetarische Speisen
- B= Angebot zwei vegetarische Gerichte und zusätzlich zwei herkömmlicher Gerichte
- C= Mo, Mi, Fr vegetarisches Essensangebot / Di, Do klassisches Essensangebot

| Kriterium                | Gewichtung | Erfüllungsgrad für Alternative... |     |     |
|--------------------------|------------|-----------------------------------|-----|-----|
|                          |            | A                                 | B   | C   |
| 1. Hohe Nachfrage        | 25%        | 5%                                | 75% | 50% |
| 2. Geringe Kosten        | 25%        | 80%                               | 0%  | 60% |
| 3. Hohe Zufriedenheit    | 25%        | 5%                                | 90% | 50% |
| 4. Einfache Durchführung | 25%        | 90%                               | 0%  | 80% |
| Gesamtnutzen             |            | 45%                               | 41% | 60% |

Basierend auf der vorliegenden Entscheidungsmatrix ist die Alternative C zu bevorzugen, da diese den größten Gesamtnutzen aufzeigt.

### Übungsaufgabe 5.4: Risikoanalyse / Risikomatrix



- **Risiko R1:** Das vegetarische Essen schmeckt nicht.
- **Risiko R2:** Die ehemals nur Fleisch Essenden entscheiden sich für das vegetarische Angebot nicht weil sie überzeugt sind, sondern mangels Alternativen (aktuell).
- **Risiko R3:** Keiner benutzt die Kantine mehr nach der Umstellung des Essensangebots (was als Misserfolg des Projekts gewertet werden würde).
- **Risiko R4:** Der derzeitige Caterer weigert sich kategorisch vegetarisches Essen zuzubereiten, eine Alternative muss gefunden werden (was das Projekt verzögern wird).

## Schritt 5: Ein Projekt durchführen

---

### Übungsaufgabe 5.5: Änderungsmanagement

**Art des Change Requests:** Änderung des Projektumfangs

**Auswirkungen auf das Projekt:** Um eine (wenn in diesem Falle auch größere) Detailveränderung handelt es sich immer dann, wenn nachträglich im Projektvertrag festgelegte Details geändert werden. Solche Änderungen am Projektumfang bzw. -scope müssen dem Auftraggeber und den Stakeholdern (zumeist im Rahmen einer Lenkungsreissitzung) mitgeteilt werden oder werden von diesen mitgeteilt.

## Schritt 6: Ein Projekt abschließen

### Übungsaufgabe 6.1: Ergebnispräsentation

|     | Topic   | Verantwortung   | Dauer |
|-----|---|---|-------|
| 1.  | Darstellung der Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts               | Projektmanager  | 0,5h  |
| 2.  | Projektteam, Arbeitsplan, erreichte Meilensteine                        |   |       |
| 3.  | Rückblick auf den Projektverlauf (inkl. Schwierigkeiten und Änderungen) |   |       |
| 4.  | Demo des Live-Systems   | Projektmitglied, IT-Fachverantwortlicher, externer Consultant | 0,5h  |
| 5.  | Fragen zur Benutzung & Handling   |   |       |
| 6.  | Formelle Entlastung des Projekts  | Auftraggeber  | 0,5h  |
| 7.  | Ausblick auf kommende Projekte  |   |       |
| 8.  | Eröffnung eines Themenspeichers   |   |       |
| 9.  | Gemeinsames Essen und gemütlicher Ausklang                              | Gesamtes Projektteam, Auftraggeber, Lenkungsausschuss         | 2h    |
| 10. | [...]   | [...]   | [...] |

#### Teilnehmer der Ergebnispräsentation:

Auftraggeber, Projektmanager, Teamleiter, Teammitglieder, externe Consultants

### Übungsaufgabe 6.2: Erfolgskontrolle

Die Selbsteinschätzung ist ein geeignetes Instrument, um das eigene Verhalten bewerten zu können. Dabei sollte der Projektmanager Projektsituationen, die ihm im Gedächtnis geblieben sind, fokussieren. Die Fremdeinschätzung im Gegensatz ist das Feedback anderer Personen z.B. eines Projektmitglieds, dem Vorgesetzten, den Stakeholdern oder dem Auftraggeber.

Im vorliegenden Fall unterscheidet sich die Selbst- und Fremdeinschätzung in Bezug auf die Determinante Zuverlässigkeit gravierend. Während der Manager sich als äußerst zuverlässig einstuft, wird er dafür negativ von einer anderen Person bewertet.

Außerdem auffallend ist die übereinstimmende Meinung der Teamfähigkeit. Sowohl der Manager selbst, als auch die Fremdeinschätzung bewerten ihn mit einer 1-2. Aus Sicht der fremden Person wird die Arbeitsqualität als bester Aspekt des Projektmanagers gewählt. Diese sieht er selbst allerdings als etwas schlechter an.

## Schritt 6: Ein Projekt abschließen

---

### Übungsaufgabe 6.3: Projektabschlussbericht

- Ausgangssituation
- Projektziele
- Projektverantwortung
- Projektphasen und Meilensteine
- Projektstruktur
- Qualitatives und Quantitatives Ergebnis
- Lessons Learned
- Appendix

### Übungsaufgabe 6.4: Initiierung von Folgeprojekten

Für das gerade abgeschlossene Projekt wurde nur die Kundengruppe der 20-30 Jährigen berücksichtigt. Nach Einführung des neuen CRM- Systems kann dieses jetzt auch auf viele weitere Kundengruppen ausgeweitet werden und alle Unternehmensbereiche unterstützen.

Zudem wird die Einführung neue Erkenntnisse (z.B. in Form von Kunden Feedback oder Beschwerden) bringen, aus welchen das System im nächsten Schritt optimiert und angepasst werden kann. Da das Unternehmen erstmalig mit einem CRM- System arbeitet, werden eventuelle Mängel im Handling und den Prozessen tatsächlich erst im täglichen Doing auftauchen. Diese heißt es im nächsten Projekt zu entfernen oder zu optimieren, Nacharbeit ist also vorprogrammiert und kein Leistungsmangel.

### Übungsaufgabe 6.5: Projektabschluss

Die Projektauflösung passiert nicht schlagartig, sondern nach und nach. Sie beginnt mit der Übergabe der Projektergebnisse und des Abschlussberichts an den Auftraggeber. Der Projektmanager ist nun nicht mehr verantwortlich für das Projekt, sondern der Auftraggeber. Er kann die übrigen Ressourcen nun für das folgende Projekt freigeben. Das Ende sollte ganz bewusst gestaltet werden, damit das Projekt nicht vor sich hinplätschert und nicht zu Ende geführt wird. Eine abschließende Feier ist eine geeignete Methode und das Ende zu symbolisieren und ein gelungenes Projekt zu feiern.