

## Inhaltsverzeichnis

<b>Projektdefinition .....</b>	<b>3</b>
<b>Projektstart .....</b>	<b>9</b>
<b>Projektplanung .....</b>	<b>33</b>
<b>Projektdurchführung .....</b>	<b>39</b>
<b>Projektabschluss .....</b>	<b>45</b>
<b>Bewerten und Beurteilen von Prüfungsgesprächen .....</b>	<b>49</b>
<b>Rechtliche Grundlagen .....</b>	<b>53</b>
<b>13 Projektarbeiten .....</b>	<b>61</b>
<b>Themenvorschläge .....</b>	<b>83</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>91</b>

## 1.2 Projektdefinition nach DIN 69901

In DIN 69901 wird ein Projekt definiert als

“Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist,“

wie z. B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

## 1.3 Merkmale eines Projekts

### 1.3.1 Einmaligkeit

Ein Projekt unterscheidet sich vom Tagesgeschäft. Inhalt und Organisation sind für die Beteiligten damit neu.

### 1.3.2 Zielorientierung

Mit der Durchführung jedes Projekts wird ein bestimmtes klar definiertes Ziel verfolgt. Am Ende des Projekts steht ein Ergebnis, mit dem das Projekt abgeschlossen ist.

### 1.3.3 Ressourcenbeschränkung

Die dem Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen sind immer beschränkt. Der Zeitrahmen, d.h. Projektstart und -ende, ist bei echten Projekten immer klar definiert. Ebenso sind das Budget, die personellen und Sachmittel nie unendlich.

### 1.3.4 Projektabgrenzung

Aus der klaren Zielorientierung und Bestimmung der Projektressourcen ergibt sich die notwendige Abgrenzung zu anderen Vorhaben oder Projekten.

### 1.3.5 Organisation

Die meisten Projekte sind durch eine komplexe Struktur gekennzeichnet. Die Erledigung der Einzelaufgaben ist z.B. zeitlich voneinander abhängig. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen sind entsprechend der notwendigen Qualifikation in das Projektteam eingebunden. Dies setzt eine spezielle Projektstruktur und -organisation voraus.

### 1.3.6 Projektzielgrößen

Bei aller Verschiedenheit haben Projekte die allgemein gültigen Projektzielgrößen:

- Qualität
- Kosten
- Zeit

Gutes Projektmanagement sorgt für das optimale Gleichgewicht der drei Faktoren.

### 2.1.4 Zentrale Fragen in Bezug auf:

Die Beantwortung dieser Fragen ergibt die Projektskizze

#### **Ziel**

- Was wollen wir erreichen? → Ziele
- Wozu soll es dienen? → Nutzen
- Was wird sich dadurch positiv verändern?
- Was und für wen ist der Nutzen? → zielgruppenorientiert

#### **Kunden bzw. Zielgruppe**

- Wer sind die Projektkunden?
- Wer ist der Auftraggeber?
- Wer ist noch vom Projekt betroffen?
- Wer hat Einfluss auf das Projekt?

#### **Output, Ergebnis, Auswirkung**

- Was genau soll das Ergebnis des Projekts sein?
- Was soll danach anders sein?
- Woran werden die Kunden und Zielgruppen merken, dass das Ziel erreicht wurde?
- Was sind die Erfolgs- und Qualitätskriterien des Projekts?

#### **Ressourcen**

- Was haben wir an Bord? Z. B. Wissen, Erfahrung, Kapazität, Zeit, Geld, Kontakte, Netzwerke, Informationen, Unterstützer...
- Wovon brauchen wir mehr?
- Wovon brauchen wir weniger?
- Was sind die Grenzen und Restriktionen im Projekt?
- Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren?
- Was sind Chancen und Risiken?

## 2.2 Eingrenzung des Projektauftrags

Ist das Projekt sinnvoll eingegrenzt?

Was ist der konkrete Teil der Projektarbeit?

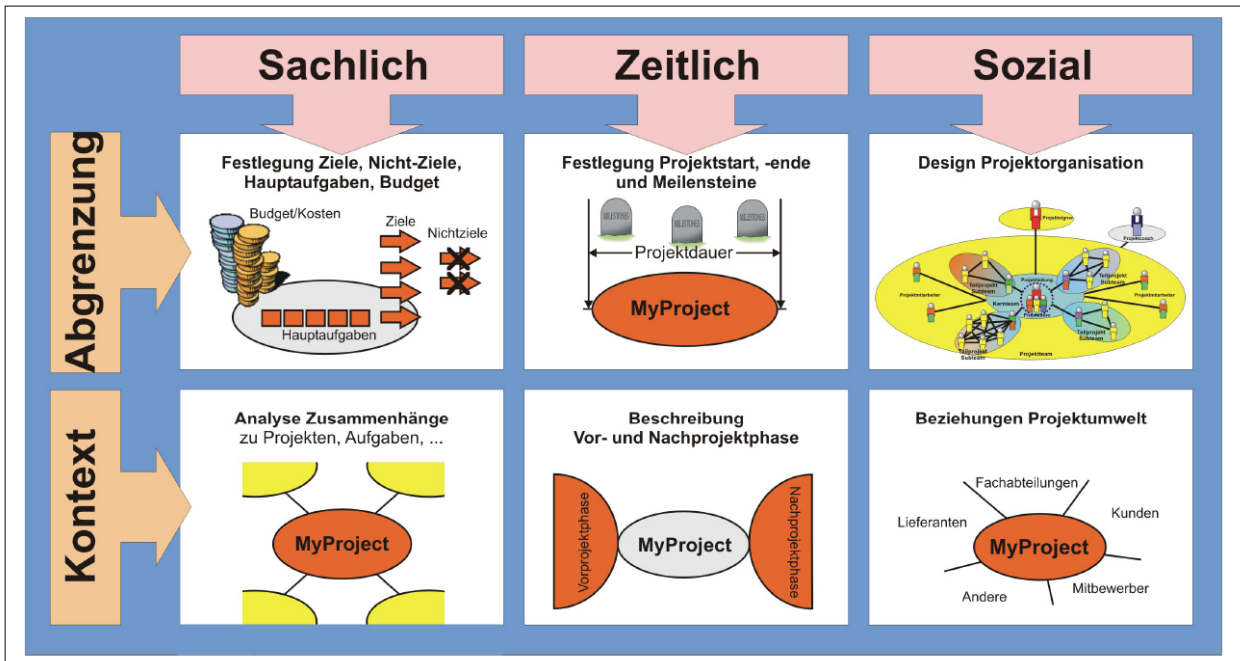
Wer arbeitet nachher daran weiter, wer arbeitet evtl. parallel?

### 2.2.1 Wer ist der Auftraggeber?

Klärung der Kompetenzen zwischen Auftraggeber (in der Praxis derjenige, der den Auftrag bezahlt) und Entscheidungsträger.

Der Auftraggeber wird im optimalen Fall der Sponsor des Projekts oder Unterstützer in Form von Rückendeckung sein.

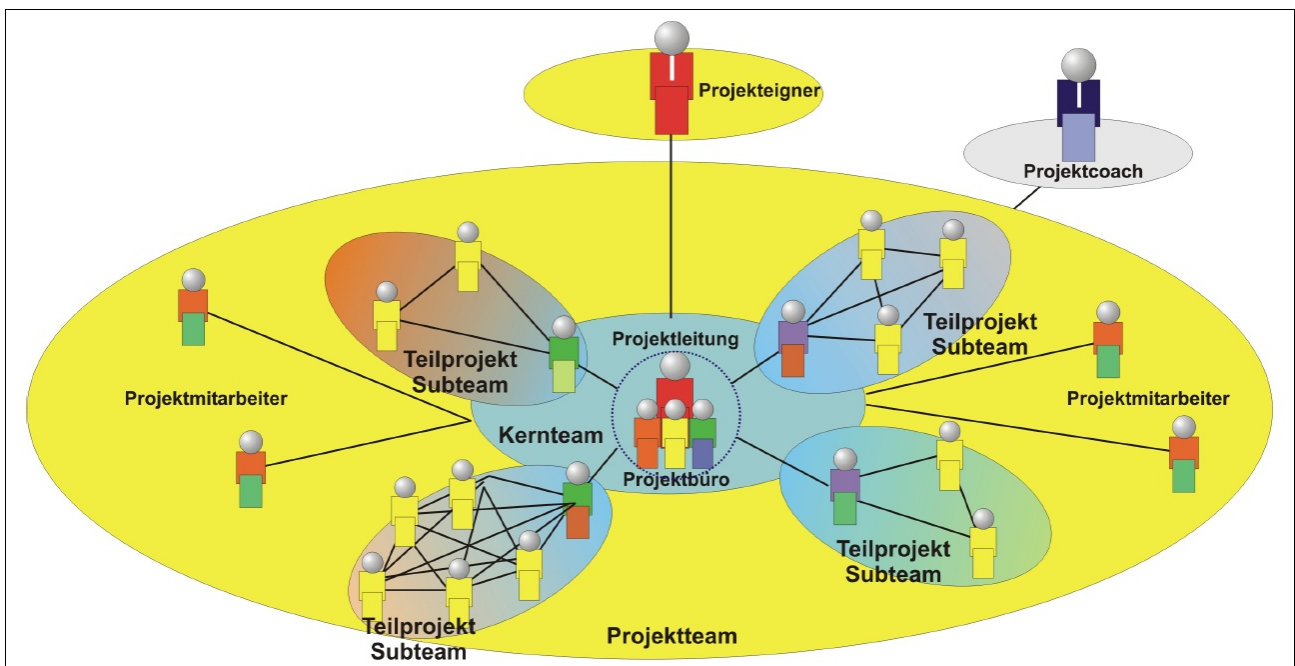
### 2.3.3 Projektabgrenzung und Projektkontext im Gesamtzusammenhang



### 2.3.4 Sozialer Projektkontext

Die soziale Projektkontextanalyse versucht nun ihrerseits, die Beziehungen zur Projektumwelt und seinen Vertretern abzubilden.

Hier wird also bereits das erste Mal untersucht, wer welche Rolle spielt.



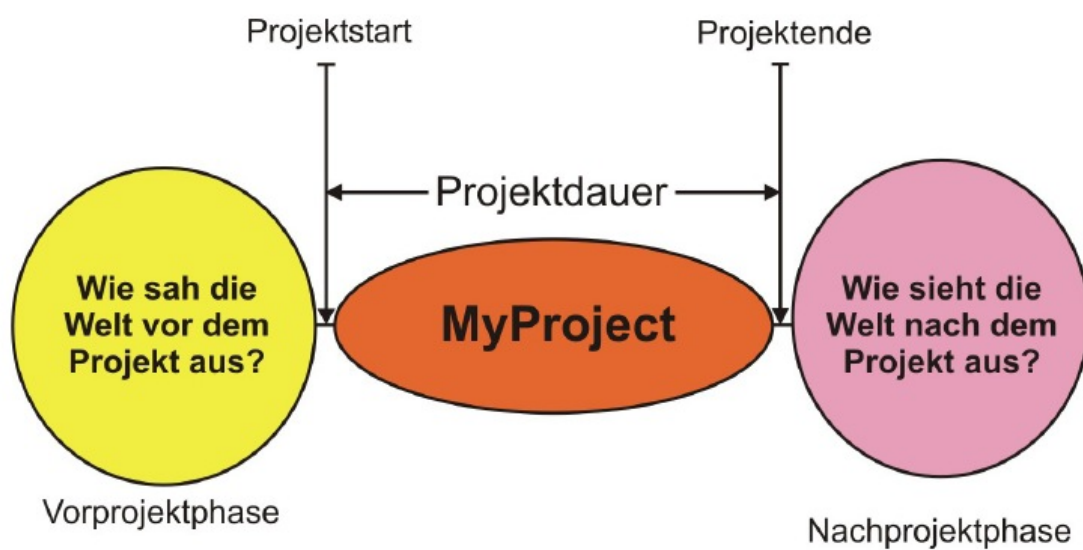
### 2.3.7 Zeitlicher Projektkontext

Durch die Definition des Projektstart- und Projektendtermins ist ein Projekt zeitlich eingegrenzt.

Die Kenntnis über die Ereignisse oder die Motive, die zum Projekt geführt haben, sind wichtig für das Verständnis bezüglich des Projekts und der Entwicklung der „passenden“ Projektstrukturen.

Ein vollständiger Informationstransfer aus der Vorprojektphase in das Projekt ist daher elementar.

Auch die Erwartungen, die nach dem Projekt an das Projektprodukt gestellt werden oder weitere mögliche Konsequenzen, beeinflussen die Strategien zur Gestaltung der Projektumwelt-Beziehungen.

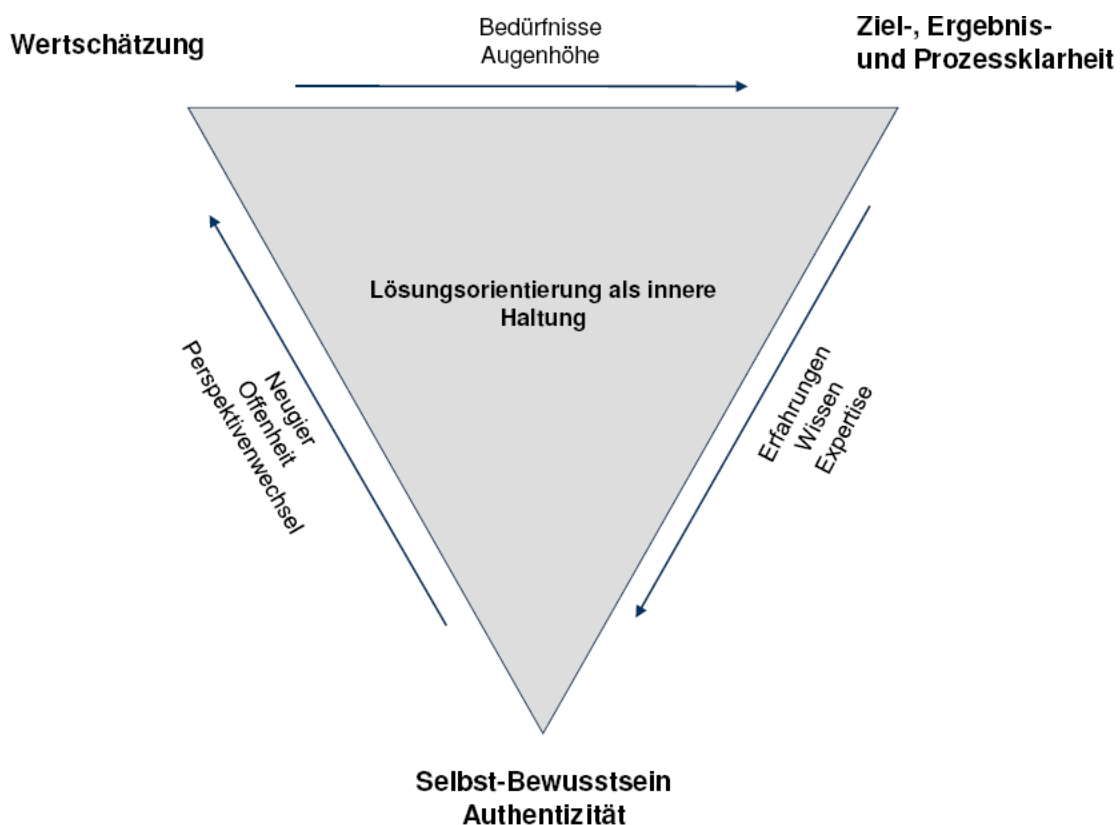


**Wie können Sie Wohlbefinden und Flow als Führungskraft fördern?**

Ziele	<b>Definieren Sie die Ziele der Organisation und die des Einzelnen:</b> als sehr effektiv erweist es sich hierbei, den Mitarbeitern und Prozesspartnern auf dem Weg der Zielerreichung größtmögliche Freiheit und Flexibilität zu gewähren. So ist es für sie möglich, eigene Überlegungen anzustellen, sich zu engagieren und sich mit dem Arbeitsprozess zu identifizieren.
Sinn	<b>Gestalten Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter und Prozesspartner liebenswert und sinnhaft:</b> so ist es den Mitarbeitern möglich, den Wert ihrer Arbeit zu sehen. Der Flow tritt ein, wenn man eine Arbeit um ihrer selbst willen tut. Gedanken an Belohnung können Flow-Erlebnisse verhindern.
Fordern	<b>Fordern Sie Ihre Mitarbeiter und Prozesspartner gemäß ihren Fähigkeiten:</b> Über- und Unterforderung, in fachlicher, sozialer und psychischer Hinsicht sind abträglich. Durch jede bewältigte Herausforderung wächst die Persönlichkeit.
Kommunizieren	<b>Geben Sie Ihren Mitarbeitern und Prozesspartnern schnelle und deutliche Rückmeldungen:</b> heben Sie ihre Erfolge hervor, animieren Sie zum gemeinsamen Nachdenken über Verbesserungsmöglichkeiten, bieten Sie immer wieder die Möglichkeit, dass Stärken weiter ausgebaut werden.
Fördern	<b>Fördern Sie gemeinnützige und gruppenorientierte Denk- und Verhaltensweisen:</b> so wird egoistischem Streben entgegengewirkt, die der Gesamtorganisation und Flow-Erfahrungen schaden können.

Mihalyi Csikszentmihalyi 2003

**2.4.4 Lösungsorientierung und Prozesspartnerschaft**



Beispiel 3

**Durchführung eines Verpflegungskonzepts „Schüler kochen für Schüler“ in Kooperation mit der Schülerfirma der Förderschule für lernbehinderte Jugendliche**

**A. Handlungsbedarf / Problemsituation**

- 60 Schüler haben einmal die Woche bis 15 Uhr Unterricht und müssen in dieser Zeit eine Mittagsverpflegung angeboten bekommen.

**B. Ziele / Nutzen / Zielgruppen**

- Einführung einer vollwertigen Ernährung, die die Akzeptanz der Schüler findet.
- Das Angebot soll von mindestens 50 % der Schüler angenommen werden.
- Das Angebot soll zu Beginn des neuen Schuljahres umgesetzt sein.
- Die Schülerfirma arbeitet kostendeckend.

**C. Gliederung / Planung / Organisation / Meilensteine**

- Ist-Analyse erstellen
- Team bilden, Elternschaft und Lehrkräfte einbeziehen
- Rechtliche Vorgaben abklären
- Ressourcen abklären
- Einrichtung / Arbeitsmittel überprüfen
- Personal (Schüler der Schülerfirma) überprüfen
- Budget klären
- Abrechnungssystem Schülerfirma festlegen

**D. Durchführung / Steuerung**

- Fristenplan erstellen
- Stolpersteine erkennen und bearbeiten
- Arbeitspläne schreiben
- Speiseplan unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Schüler erstellen
- Teamgespräche durchführen
- Motivierung und Schulung der einbezogenen Schüler
- Küche und Speisenausgabe den Ansprüchen entsprechend einrichten
- Abrechnungssystem für die Schülerfirma erarbeiten
- Rechtliche Auflagen erfüllen und prüfen lassen
- Probelauf durchführen

**E. Abschluss / Evaluierung**

- Durchgeführten Probelauf reflektieren
- Schwachstellen erkennen
- Teamgespräche führen
- Gespräche mit den Kooperationspartnern führen

Beispiel 11

**Entwicklung und Umsetzung eines Zimmer-Standards in einer Reha-Klinik bei den Patientenzimmern für Privat- und für Kassenpatienten**

**A. Handlungsbedarf / Problemsituation**

- verstärkte Patientenbeschwerden, weil Patientenzimmer eine unzureichenden Ausstattung haben

**B. Ziele / Nutzen / Zielgruppen**

- Definierte Standards für Patientenzimmer für Kassenpatienten und für Privatpatienten im QM-Handbuch
- Renovierung von 20 Zimmern nach diesen neuen Standards
- Größere Auslastung - Höhere Einnahmen
- Höhere Kundenzufriedenheit - keine Reklamationen mehr
- Arbeitserleichterung für Pflege, Therapeuten und Reinigungsmitarbeiter
- Kosteneinsparungen durch geringeren Verbrauch an Reinigungsmitteln und Arbeitszeit
- Erkennen der zwei Zimmer-Standards an der Farbgebung und dem Fußboden in zwei verschiedenen Ausführungen

**C. Gliederung / Planung / Organisation / Meilensteine**

- Absprache mit dem Geschäftsführer
- Teamsitzungen planen
- Informationen zu Fußbodenbelägen, behindertengerechter Sanitärausstattung, Mobiliar und Gardinen einholen
- Regelmäßiger Informationsfluss an Geschäftsführer
- Kostenplan erstellen
- Arbeitspakete und Handlungsanweisungen erstellen
- Meilensteine setzen
- Informationen ins Intranet bzw. „schwarzes Brett“

**D. Durchführung / Steuerung**

- Arbeitspakete auswerten
- Zeitpuffer einkalkulieren, Störfaktoren berücksichtigen
- Information an alle Mitarbeiter
- Umbaumaßnahmen durchführen lassen

**E. Abschluss / Evaluierung**

- Auswertung

**Anmerkung:**

Wenn noch kein definierter Standard für die Ausstattung der Patientenzimmer vorhanden ist, dann ist die Aufgabe in dieser Form möglicherweise zu umfangreich. In diesem Fall die eigentliche Planung und Durchführung der Zimmerrenovierung vom Umfang her ein eigenständiges Projekt.