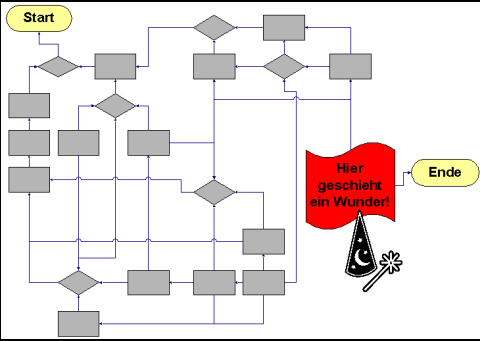


Dokumentation: Lernsituation „Projektantrag stellen“

Zielgruppe: Auszubildende (Informatikkaufmann/Informatikkauffrau; Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel, Industriekaufrau-/mann)
 Autor der kompetenzorientierten Lernsituation: Ernst Tiemeyer

Lernfeld	Projektmanagement
Lernsituation 2	"Projektantrag ausarbeiten"
Zeitrichtwert:	ca. 8 Unterrichtsstunden; Aufgabentypus „mittlerer Schwierigkeitsgrad“
<p>Kurzbeschreibung der Lernsituation (Ausgangssituation/Rahmenhandlung):</p> 	<p>Sie sind Mitarbeiterin / Mitarbeiter der Unternehmung Eurostar GmbH. Die Firma Eurostar GmbH ist ein Produktions- und Handelsunternehmen, das überregional tätig ist und in Düsseldorf die Zentrale hat. In den letzten Jahren hat sich das Geschäft bei fast allen Produktgruppen sehr positiv entwickelt. So konnten teilweise enorme Umsatzzuwächse erzielt werden.</p> <p>Ergänzend zum klassischen Verkauf über die Vertriebsorganisationen wurde in den letzten Jahren auch ein Web-Auftritt entwickelt und umgesetzt. Neben einer Präsentation des Unternehmens sowie der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist ein Web-Shop für online-gestützte Verkäufe vorhanden. Nach anfänglich gutem Start stagniert aktuell die Entwicklung (ganz im Gegensatz zum Wettbewerb). Es liegt deshalb nahe, hier über eine Verbesserung nachzudenken.</p> <p>Herr Dipl.-Ing. Gerhard Mayr, Abteilungsleiter Marketing der Firma Eurostar GmbH, schlägt in einer Abteilungsleiterbesprechung vor, ein Projekt zu starten, um einen erfolgreicherer Web-Auftritt des Unternehmens zu etablieren. Die gesamte Geschäftsleitung überlegt daraufhin, was für das „Aufsetzen“ eines solchen Projektes zu beachten ist.</p>

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

In einer Sitzung mit der Geschäftsleitung präsentieren Sie eine erste Ideenskizze zu dem geplanten Projekt „Website-Relaunch“ der Unternehmung Eurostar GmbH. Zunächst gibt es einige Nachfragen aus dem Kreis der Sitzungsteilnehmer:

- Welche Kosten würden Sie veranschlagen?
- Was nützt uns ein Informationsforum?
- Wie schätzen Sie unseren bisherigen Web-Auftritt im Vergleich zum Mitwettbewerb ein?
-

Sie bestehen die Fragerunde mit Bravour. Es besteht einhellig die Meinung, dass es sich lohnt, einen konkreten Projektantrag auszuarbeiten.

„Lassen Sie uns die Arbeit konkretisieren“, so der allgemeine Tenor in dem Meeting. Sie werden beauftragt, in einem Team eine konkrete Ausarbeitung eines Antrages zu dem Projekt vorzunehmen und diesen bis Ende des Folgemonats vorzulegen. Mit Engagement machen Sie sich an die Arbeit.

Aufgaben, die sich aus der Lernsituation ergeben:



Aufgabenstellungen zur Lernsituation

1. Informieren / Wahrnehmen

- **Informieren** Sie sich über die inhaltlichen Aspekte, die typischerweise in einem Projektantrag enthalten sein sollen. Erstellen Sie auf der Grundlage Ihrer Rechercheergebnisse und eigener inhaltlicher Überlegungen ein **geeignetes Antragsformular für Projekte**, das für die Beispielorganisation passt!
- Ein wichtiger Ausgangspunkt eines Projektantrages ist die **strategische Einordnung des Projektes** sowie die konkrete **Festlegung der Ziele**, die mit dem angestrebten Projekt verfolgt werden:
 - a) Wie lässt sich die **strategische Bedeutung eines Projektes** erfassen? Recherchieren Sie nach typischen Herausforderungen für das „Auflegen“ eines Projektes, und stellen Sie diese für den Praxisfall in geeigneter Weise dar!
 - b) **Informieren** Sie sich über grundsätzlich mögliche Vorgehensweisen zur Erarbeitung und Formulierung der Projektziele, und dokumentieren Sie die Anforderungen an die Formulierung von Projektzielen!

2 Analysieren / Planen / Entwickeln

Analysieren Sie die Ausgangssituation für das Projekt, und formulieren Sie zu Ihrem Beispielprojekt klare, möglichst überprüfbare Ziele. Ordnen Sie die genannten Ziele einem der folgenden Typen zu:

- Produktorientierte Projektziele (Sachziele)
- Kundenorientierte Prozessziele (Anwenderziele)
- Finanzielle Zielsetzungen (wirtschaftliche Projektziele)

- soziale / personenbezogene Zielsetzungen im Projekt
- Sonstige Ziele (z. B. Nachhaltigkeitszielsetzungen)

Für eine klare Orientierung der Projektarbeit hat sich die Festlegung von **Projektphasen** bewährt. **Skizzieren** Sie typische Phasen, in denen das von Ihnen zu planende Projekt ablaufen soll! Halten Sie zu jeder Phase grob die Ergebnisse fest, die am Ende der jeweiligen Phase erreicht werden sollen (**Meilensteinergebnisse**)!

Im Projektantrag sollen außerdem grobe Projektplanungen zu den Haupt-Aktivitäten, zum Zeithorizont sowie zu den Kosten und den einzusetzenden Ressourcen dargelegt werden. Nehmen Sie eine entsprechende Planung vor, und stellen Sie

- die **Zeit-/Aktivitätenplanung**
- die **Projekt-Kostenplanung und Budgetierung** sowie
- die **Ressourcenplanung**

in geeigneter Weise übersichtlich und komprimiert dar (orientieren Sie sich ggf. an den Beispielvorlagen zur Erfassung Ihrer Planungsüberlegungen).

3 Entscheiden

Situationserweiterung: *Sie haben den Projektantrag ausgearbeitet und termingerecht dem Entscheidungsgremium vorgelegt. Nun warten Sie gespannt auf die Entscheidung, was die Geschäftsführung davon hält.*

„Wir müssen das jetzt genau analysieren und werden dann in 2 Wochen zu einer endgültigen Entscheidung kommen“, so der Kommentar eines Mitglieds der Geschäftsleitung, Frau Vera Müllers, bei der Einreichung des Antrages und der persönlichen Übergabe an Frau Müllers.

*„Und wie kommt es dann zu der Entscheidung?“, fragen Sie zurück.
„Wir haben ja mehrere Projektanträge vorliegen. Leider werden wir aus Finanzgründen wohl nur 70 Prozent der vorgelegten Anträge tatsächlich genehmigen können. Dazu haben wir aber im Entscheidungsgremium ein klar definiertes Priorisierungsverfahren, das die verschiedenen Kriterien genau berücksichtigt“, so die abschließende Feststellung von Frau Müllers. Abschließend weist sie noch darauf hin, dass nach einer ersten Vorentscheidung die in engere Auswahl gelangenden Anträge dem Entscheidungsgremium zu präsentieren sind.*

Aufgaben:

- Ein wichtiger Entscheidungsaspekt bezüglich der Projektgenehmigung ist die Wirtschaftlichkeit. Recherchieren Sie, welche Verfahren für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung üblich sind, und stellen Sie die Verfahren in Kurzform dar (ggf. auch vergleichend)!
- Skizzieren Sie, wie der erwartbare Nutzen eines Projekts festgestellt werden kann. Unterscheiden Sie am Beispiel des Projektes „Website-Relaunch“ zwischen monetären und sonstigen Nutzengrößen!
- Erstellen Sie zu Ihrem Beispielprojekt Ausschnitte aus dieser Antragspräsentation (möglichst mit Unterstützung einer Präsentationssoftware)! Dauer der Präsentation max. 15 Minuten.

4 Bearbeiten / Ausführen

Sie haben „grünes Licht“ für den Projektantrag „Website-Relaunch“ durch einen Vertreter des Auftraggebers erhalten. Analysieren Sie, was nun zu tun ist. Beschreiben Sie typische Abklärungen, die Sie mit dem Projekt-Auftraggeber vornehmen, und wie Sie mit dem Projektteam und den Stakeholdern agieren möchten!

5 Strukturieren / Darstellen

Sie möchten sowohl einen Start-up-Workshop mit dem Projektteam als auch ein Kick-off-Meeting als Informationsveranstaltung für alle von dem Projekt betroffenen Personengruppen organisieren.

- Bereiten Sie den Start-up-Workshop vor, indem Sie eine Tagesordnung entwerfen!
- Außerdem planen Sie eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter im Vertrieb. Entwickeln Sie eine Präsentation (max. 15 Folien), mit der Sie eine Kurzinformation zum Projektbeginn den Vertriebs-Mitarbeitern geben möchten!

6 Bewerten / Reflektieren

Bewerten Sie den Prozess der Projektbeantragung (Feedbackrunde), wie diese im Fallbeispiel realisiert wird, und leiten Sie daraus ein mögliches generelles Verfahren für die Unternehmenspraxis ab. Dokumentieren Sie dieses Verfahren, und begründen Sie Ihre Entscheidungen für jede Teilaktivität im Prozess der Projektbeantragung (und Projektgenehmigung)!

Arbeits- und Hilfsmittel

Zur Bearbeitung der Aufgabenstellung sind alle üblichen Hilfsmittel wie z. B. Fachbücher, Unterrichtsmitschriften und Internet zulässig.

Themen / Inhalte

- Bestandteile eines Projektantrages
- Strategische Relevanz von Projekten
- Erfolgsfaktoren im Projekt
- Projekt-Zielsetzungen
- Wirtschaftlichkeitsüberlegungen
- Projektphasen und Meilensteine
- Grobe Projektplanung (Zeit-Aktivitätenplanung, Ressourcenplanung, Kosten- und Budgetplanung)
- Antragspräsentation vor Kommissionen (Projektlenkungsausschuss u. ä.)
- Wirtschaftlichkeitsbeurteilung (Projekt-Business-Case)
- Nutzwerteinschätzung
- Handlungsportfolio zu Projektideen
- Projektstart-Aktivitäten
- Vereinbarungen zur Projektdurchführung

Kompetenzbereiche (Operatoren)	Kompetenzerwartungen Die Schülerinnen und Schüler
– Informieren / Wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none"> • nehmen eine grundsätzliche Einschätzung der strategischen Bedeutung von ausgewählten Projektaufträgen vor • identifizieren wesentliche Merkmale für smarte Projektziele • identifizieren und beschreiben am Beispiel des „Web-Relaunch-Projektes“ die strategische Relevanz und wesentliche Erfolgsfaktoren für Projekte • nennen und erläutern wesentliche Elemente eines Projektantrages
– Analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • analysieren und formulieren smarte Projektziele • unterscheiden geeignete Projektphasen zur Realisierung des Projektauftrages • führen am Projektbeispiel eine angemessene Projekt-Business-Case-Analyse durch • führen eine Erfolgsfaktorenanalyse für ein Beispielprojekt durch
– Planen / Entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • formulieren und vereinbaren smarte Ziele für Projekte im Team

–	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeiten grobe Projektteilpläne • setzten Vorlagen für Projektanträge sachgerecht um • planen den Ablauf von Startup-Workshops und Kick-off-Information meetings
– Strukturieren / Darstellen	<ul style="list-style-type: none"> • kennen und erläutern Bestandteile eines Projektantrages • legen ausgehend von den Projektphasen Meilensteine für das Projekt fest • stellen einen groben Kostenplan dar • entwickeln einen groben Ressourcenbedarfs- und Einsatzplan für das Projekt • bereiten Präsentationen für die Projektbeantragung vor
– Interpretieren / Bewerten /Reflektieren	<ul style="list-style-type: none"> • unterscheiden Kriterien zur Projektbewertung • nehmen anhand eines definierten Verfahrens eine Wirtschaftlichkeitsberechnung und -beurteilung für das Projekt vor • führen aufgrund einer kriteriellen Einschätzung eine Nutzwertberechnung zu Projekten durch
– Übertragen / Anwenden	<ul style="list-style-type: none"> • legen Prozesse zur Genehmigung von Projektanträgen generell fest • formulieren Pflichtenheft und Lastenheft zu Projektvereinbarungen aus

Anlagenverzeichnis

Anlagen der Lernsituation x aus der Lehrveranstaltung x

- Anlage 1 Beispielvorlage für einen Projektantrag
- Anlage 2 Beispielvorlagen für
- grobe Zeit-/Aktivitätenplanung
 - die Projekt-Kostenplanung und Budgetierung sowie
 - die Ressourcenplanung

Sonstige Anlagen

Lernsituation „Projektantrag stellen“ - Lösungsraum

Indikator 1: Anschaulichkeit / Präsentation

- Logisch strukturiertes, praktisch verwertbares Antragsformular (unter Berücksichtigung wesentlicher Antragselemente)
- Übersichtliche Darstellung des Projektantrages zum Beispielprojekt
- Verständlichkeit für den Auftraggeber
- Softwaregestützte Antragspräsentation mit „rotem Faden“ unter Anwendung geeigneter Visualisierungselemente

Indikator 2: Fach- und Sachorientierung (fachliches Handlungsergebnis, fachliche Korrektheit / Vollständigkeit)

- Darlegung einer angemessenen, plausiblen Zeit-/Aktivitätenplanung
- Kosten-/Budgetplanung unter Beachtung / Differenzierung wesentlicher Kostenkriterien
- Geeigneter Ressourcenplan unter Anwendung geeigneter Kategorien / Rollen
- Verfahren zur Formulierung smarterer Projektziele und Vorlage tragfähiger Zielvereinbarung
- Antragsformular für Projekte enthält wesentliche Teilbereiche für eine Projektbeurteilung

Indikator 3: Akzeptanz der Betroffenen (Kundenorientierung)

- Stakeholderakzeptanz beachtet
- Wünsche der Auftraggeber werden gezielt berücksichtigt

Indikator 4: Wirtschaftlichkeit

- Transparent nachvollziehbarer Ressourceneinsatzplan
- Plausible Ermittlung der Projektkosten (unter Verwendung geeigneter Hauptkostenkategorien)
- Differenzierte Projektbudgetierung

Indikator 5: Geschäfts- und Arbeitsprozess

- transparentes Verfahren der Projektgenehmigung wird vorgeschlagen
- Projektphasen für das Projekt werden unter angemessener Berücksichtigung der geplanten Marketing- und Vertriebsunterstützung festgelegt

Indikator 6: Sozialverträglichkeit

- Projektzeitplan mit geregelten Ressourcenausgleich
- eine angemessene Beteiligung der Projekt-Betroffenen wird für die Startphase vorgesehen

Indikator 7: Ökologie

- Berücksichtigung ökologischer Nachhaltigkeitsziele erfolgt im Projektantrag
- Umsetzungsvorschlag enthält auch ökologische Gesichtspunkte

Indikator 8: Kreativität

- Darstellung der strategischen Bedeutung des Projekts (incl. Erfolgsfaktoren)
- Kreative Präsentation des Projektantrages vor dem Entscheidungsgremium
- Unterschiedlich differenzierte Gestaltung der Aktivitäten zum Projektstart
- Gute Ideen für den TO-Vorschlag anlässlich des Projekt-Start-Workshops
- Kreative Präsentation des genehmigten Projektes auf einer Informationsveranstaltung zum Projektstart

 **Erfahrungen der Autoren/Lehrkräfte beim Einsatz dieser Lernsituation im Unterricht
(Selbstreflexion)**

-
-

 **Erfahrungen weiterer Lehrkräfte beim Einsatz dieser Lernsituation
(Fremdreflexion)**

-
-

ANHANG:

Anlage 1: Beispielvorlage für einen Projektantrag

Projektantrag		Proj.-Nr.:			
		Auftraggeber:			
		Datum:			
Projektbezeichnung					
Projektbeginn:			Projektende:		
Projekt-Kurzbeschreibung (Ausgangssituation und Herausforderungen):					
Strategische Bedeutung des Projektes::					
Projektziele:					
Hauptaktivitäten im Projekt:					
Projekt-Zeitplan (Projektmeilensteine)					
Phase	Inhalt	Verantwortlich	Termin (Beginn)	Termin (Ende)	int. MA-Tage
Projektbudget (Projekt-Gesamtaufwand):					
	Aufwand in Euro	% Anteil	Mitarbeitertage (Personentage)		
Internes Personal:					
Fremdpersonal:					
Sachaufwand:					
Investitionen:					
Gesamt:					
Projektstruktur – Projektrollen					

a) Projekt-Kernteam

Name, Abteilung	Aufgabe, Verantwortung	Mitarbeitertage	gepl. Einsatzzeit

b) Erweitertes Projektteam

Name, Abteilung	Aufgabe, Verantwortung	Mitarbeitertage	gepl. Einsatzzeit

Auflistung der Projektergebnisse/Funktionen (deliverables) des Projektes:

--

Konzepte zur Projektumsetzung

- Projekt-Qualitätsmanagement

- Projekt-Risikomanagement

- Änderungsmanagement

Abzuliefernde Dokumente (Berichtsplan)

Bezeichnung	Termin	Empfänger	Verantwortlicher

Unterschriften:

Auftraggeber:

Projektleiter

Anlage 2

Beispielvorlagen für

- grobe Zeit-/Aktivitätenplanung
- die Projekt-Kostenplanung und Budgetierung sowie
- die Ressourcenplanung

2.1: Zeit-/Aktivitätenplanung

Projekt-Zeitplan (Projektmeilensteine)					
Phase	Inhalt	Verantwortlich	Termin (Beginn)	Termin (Ende)	int. MA-Tage

2.2: Projekt-Kostenplanung (Budgetierung)

Projektbudget (Projekt-Gesamtaufwand):			
	Aufwand in Euro	% Anteil	Mitarbeitertage (Personentage)
Internes Personal:			
Fremdpersonal:			
Sachaufwand:			
Investitionen:			
Gesamt:			