

Fachbuch zum Kurs Geprüfter Betriebswirt IHK

Unternehmensorganisation, Projektmanagement und die Projektarbeit

von

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	4
Vorwort	5
1. Unternehmensstrategien und Unternehmensorganisation	6
1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und dem Aufbau der Organisation.....	6
1.2 Informationsquellen für strategische Veränderungen	7
1.2.1 Controlling.....	7
1.2.2 Managementinformationssysteme	10
1.2.3 Der Planungsprozess.....	14
1.2.4 Der Steuerungsprozess	20
1.3 Unternehmensorganisationsformen	24
1.4 Unternehmensorganisation auf strategischer Ebene.....	28
1.4.1 Konzernorganisation.....	30
1.4.2 Corporate Governance	33
1.4.3 Das Unternehmensleitbild	35
2. Unternehmensentwicklung	36
2.1 Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung.....	36
2.2 Ziele der Entwicklung.....	37
2.2.1 Effektivität und Effizienz.....	37
2.2.2 Humanorientierung.....	38
2.3 Integration der verschiedenen Ziele	43
2.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung.....	46
2.4.1 Modelle des Wandels	46
2.4.2 Widerstände im Organisationsentwicklungsprozess.....	51
3. Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)	55
Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft.....	55
3.1 Bedeutung der IuK für die Unternehmensorganisation.....	56
3.1.1 Die Erstellung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes	60
3.1.2 Informations- und Kommunikationstechnologie	63
3.1.3 Kosten und Risiken von Informationssystemen	64

3.2 Planung des Einsatzes.....	66
3.2.1 Monetäre und nicht-monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	66
3.2.2 Inhouse-Betrieb oder Outsourcing.....	72
3.2.3 Häufige Fehler bei der Einführung neuer Technologien.....	74
3.2.4 Phasenmodell und Konzepterstellung.....	74
3.3 Rechtlicher Exkurs: Das Bundesdatenschutzgesetz.....	76
4. Projektmanagement.....	81
4.1 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement.....	83
4.2 Gremien, Instanzen und Rollen im Projekt.....	86
4.3 Projektablauf.....	92
4.4 Die Netzplantechnik.....	109
4.5 Die Meilensteintechnik.....	114
5. Die Projektarbeit.....	116
5.1 Vorgaben der IHK zur Projektarbeit und allgemeine Anleitung, Tipps und Hilfen.....	117
5.2 Themenwahl.....	118
5.3 Themeneinreichung.....	122
5.4 Die Form der Projektarbeit.....	123
5.5 Erstellen der Projektarbeit.....	124
5.6 Bewertung der Projektarbeit.....	126
5.7 Meine Projektarbeit – „Erstellung eines Kundenbindungskonzeptes“.....	127
5.8 Analyse meiner Projektarbeit.....	153
6. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch.....	166
Präsentationsgrundsätze, Tipps und Tricks.....	167
7. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der schriftlichen Prüfung.....	177
8. Übungsaufgaben.....	181
9. Lösungen.....	190
Index.....	215
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	218

Vorwort

Dieses Buch vermittelt Ihnen, wie schon der Titel vermuten lässt, drei verschiedene Bereiche. Zum einen lernen Sie alles über die Unternehmensorganisation. Die Globalisierung der Märkte macht das Wirtschaftsleben immer komplexer. Die Unternehmensstruktur muss sich diesen Veränderungen anpassen und das immer wieder aufs Neue, sowohl in Bezug auf den Aufbau der Unternehmung, als auch bezogen auf die Abläufe. Außerdem ist es Aufgabe der Unternehmensorganisation, die langfristige Strategie des Unternehmens umzusetzen.

Ein weiterer Schwerpunkt dieses Buches liegt auf dem Projektmanagement. Da sich die Unternehmensorganisation sowohl in der Aufbau-, als auch in der Ablauforganisation laufend anpassen muss und auch sonst immer wieder Dinge im Unternehmen eingeführt oder verändert werden müssen, gibt es das Projektmanagement. Auf diese Weise können Veränderungen strukturiert geplant und durchgeführt werden. Für all diese Aufgaben und Veränderungsprozesse braucht es klare, aufbereitete Informationen, die an die zuständigen Stellen bzw. Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Daher sind Informations- und Kommunikationstechnologien ebenfalls Gegenstand dieses Buches.

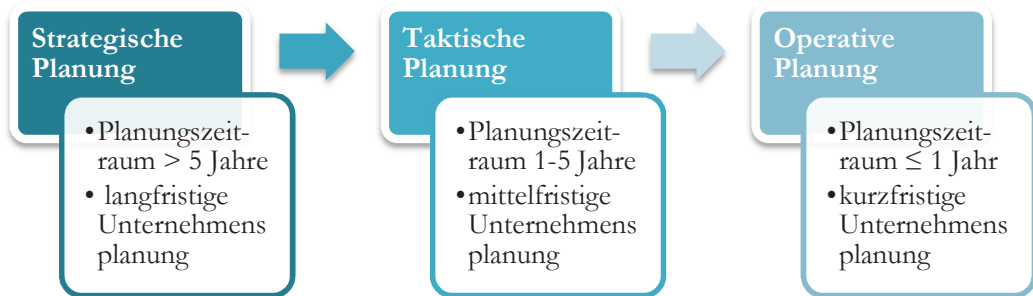
Trotz dieser vielfältigen Themen ist das Fach Unternehmensorganisation und Projektmanagement nicht besonders umfangreich, oder ausgesprochen schwer. Mit ein bisschen Fleiß haben Sie die grundlegenden Dinge schnell verinnerlicht. Dieses Fach beinhaltet allerdings nicht nur eine schriftliche Prüfung, die auf einer Situationsaufgabe aufbaut. Vielmehr sollte Sie Ihr Dozent in diesem Fachbereich auch umfassend auf die Projektarbeit vorbereiten. Diese müssen Sie anfertigen, nachdem Sie die schriftlichen und die mündliche Prüfung im Fachbereich Personalmanagement erfolgreich absolviert haben. Da in Bezug auf die Projektarbeit große Unsicherheit herrscht und fundierte, klare Informationen dazu offensichtlich rar gesät sind, habe ich es mir in diesem Buch zur Aufgabe gemacht, Sie umfassend auf die Projektarbeit und die anschließende Präsentation derselben vorzubereiten. Sie werden lernen, wie Sie Ihr Thema finden, wie Sie es richtig formulieren, um ein Durchfallen aufgrund einer Themaverfehlung zu vermeiden, wie Sie die eigentliche Arbeit schreiben und wie Sie sich auf die Präsentation vorbereiten. Da ich ein großer Freund von Beispielen bin, werden wir uns auch hierzu eines ansehen, nämlich meine eigene Projektarbeit und die dazugehörige Präsentation. Auf diese Weise bekommen Sie einen Eindruck davon, wie so eine Arbeit aussehen könnte. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches!

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK
IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

Planungszeiträume

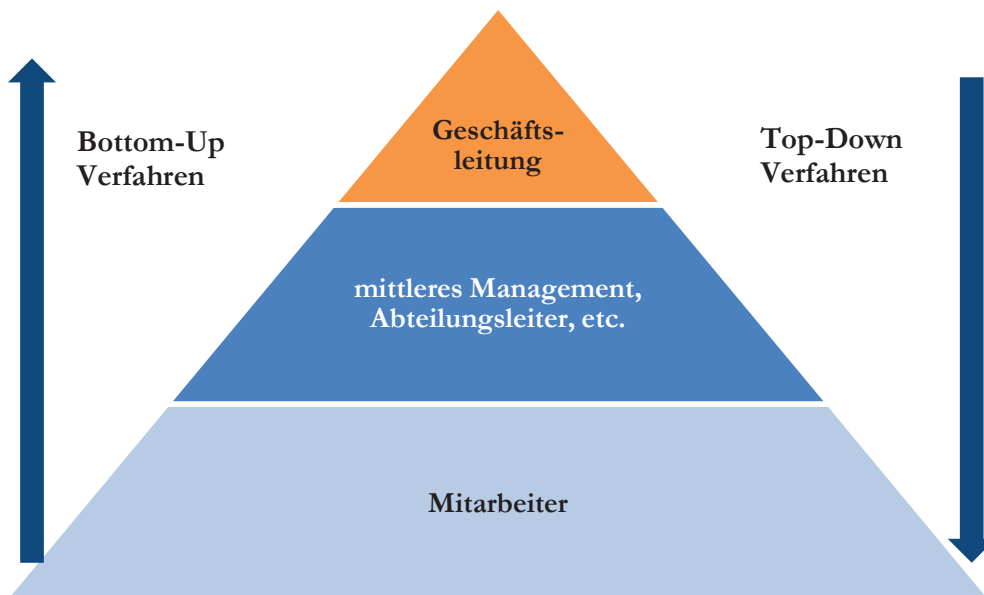
Wir unterscheiden verschiedene Planungshorizonte:



Verschiedene Planungsinstrumente können Sie beim Planen von Strategien, Zielen oder Projekten unterstützen, wie z.B.:

- Netzplantechnik
- Meilensteintechnik (permanente Fortschrittskontrolle)
- Operations-Research-Verfahren (mathematische Rechenmodelle zur Optimierung von Prozessen, wobei es schwierig ist, ein reales Problem in ein mathematisches Modell zu überführen)

Die Netzplantechnik und die Meilensteintechnik lernen Sie im weiteren Verlauf dieses Buches noch genauer kennen, Operations-Research-Verfahren spielen für Sie als Betriebswirte IHK keine Rolle. Früherkennungssysteme und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) begleiten den gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess. Der Planungsprozess selbst kann auf verschiedene Arten gestaltet werden. Dazu werfen wir einen Blick auf das nachfolgende Schaubild:



Eine Möglichkeit der Planung ist das **Top-Down Verfahren**. Dabei gibt die Geschäftsleitung Ziele, Planwerte, Strategien und alles weitere vor. Die hierarchisch nachgelagerte Instanz zerlegt diese wiederum in Teilpläne und präzisiert sie auf diese Weise. Der dadurch entstehende Plan dient der nächsten Ebene wieder als Rahmenplan und so geht es weiter bis zur ausführenden Ebene.

Die Pläne werden auf diese Weise immer konkreter und enthalten schließlich eindeutige und detaillierte Ziele und Anweisungen, die ausgeführt werden können. Denn der globale Rahmenplan, den die Unternehmensleitung erstellt hat, ist nicht konkret genug formuliert, um für den einzelnen Mitarbeiter auf der Ausführungsebene klare Handlungsanweisungen und Ziele aus ihm ableiten zu können.

Dieses Verfahren funktioniert sehr schnell und ist einfach, da sich die Geschäftsleitung nicht mit den Vorstellungen der Instanzen auseinander setzen muss, sondern nur vorgibt, was in welcher Art und Weise zu tun ist. Außerdem hat die Geschäftsleitung das gesamte Unternehmen im Blick und handelt zum Wohl des Gesamtunternehmens.

Der Nachteil an dieser Art des Planungsprozesses ist, dass sich die Mitarbeiter oft wenig mit diesen ihnen vorgegebenen Zielen identifizieren können. Möglicherweise sind die Ziele auch zu hoch angesetzt und demotivieren, weil sie nicht erreicht werden können. Auch der umgekehrte Fall kann eintreten, dass die angestrebten Ziele zu niedrig angesetzt sind und dadurch Potenzial verschenkt wird. Die Mitarbeiter fühlen sich unter Umständen „verplant“ und sind froh, wenn die an sie gestellten Erwartungen nicht zu hoch sind, sodass es fraglich ist, ob sie zu niedrige Anforderungen gegenüber der Geschäftsleitung oder der nächsthöheren Instanz melden.

Die andere eingezeichnete Variante wird als **Bottom-Up Verfahren** bezeichnet.

Bei dieser Variante beginnt die Planung der Ziele auf der untersten Planungsebene, bei den Mitarbeitern auf der Ausführungsebene.

Diese Pläne sind für gewöhnlich bis ins Detail herausgearbeitet und werden an die nächsthöhere Ebene weitergegeben. Diese koordiniert die Pläne und fasst sie zusammen, um sie wiederum an die nächsthöhere Ebene weiterzugeben, auf der das Gleiche passiert. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis die oberste Ebene erreicht ist, die Geschäftsleitung.

Großer Vorteil dieser Variante ist, dass die Planung unmittelbar von den Mitarbeitern ausgeführt wird, die direkten Zugang zu den benötigten Informationen haben und die sich in ihrem Bereich bestens auskennen. Die Identifikation mit den Zielen ist zudem höher, weil die Mitarbeiter sie selbst entwickelt haben. Außerdem wissen sie von Anfang an, wie sie die Ziele erreichen können und können unmittelbar mit der Umsetzung beginnen.

Allerdings birgt dieses Vorgehen den großen Nachteil, dass die gesetzten Ziele nicht das ganze Unternehmen im Blick haben. Sie sind nur auf einen kleinen Teilbereich fokussiert, da die Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene gar nicht das gesamte Unternehmen im Blick haben können. Dadurch sind die gesetzten Ziele unter Umständen ohne große Herausforderungen und es wird Potenzial verschenkt.

Die Teilpläne der verschiedenen Bereiche können sich außerdem gegenseitig inhaltlich widersprechen oder nicht gleichzeitig realisierbar sein, da sie nicht aufeinander abgestimmt wurden. Daher dauert diese Art der Entscheidungsfindung sehr lange, da mehr Abstimmungs- und Koordinationsaufwand erforderlich ist.

Die Kombination dieser Varianten vermeidet die Nachteile weitestgehend und wird **Gegenstromverfahren** genannt. Dieses Ausgleichsverfahren sieht einen Top-Down Vorlauf vor, bei dem die Geschäftsleitung einen Rahmenplan für das gesamte Unternehmen aufstellt, der anschließend in Teilpläne für die einzelnen Abteilungen zerlegt wird. Diese Teilpläne werden auf den unteren Ebenen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Danach erfolgt ein Rücklauf nach oben und eine Zusammenfassung zum übergeordneten Rahmenplan (Bottom-Up Rücklauf).

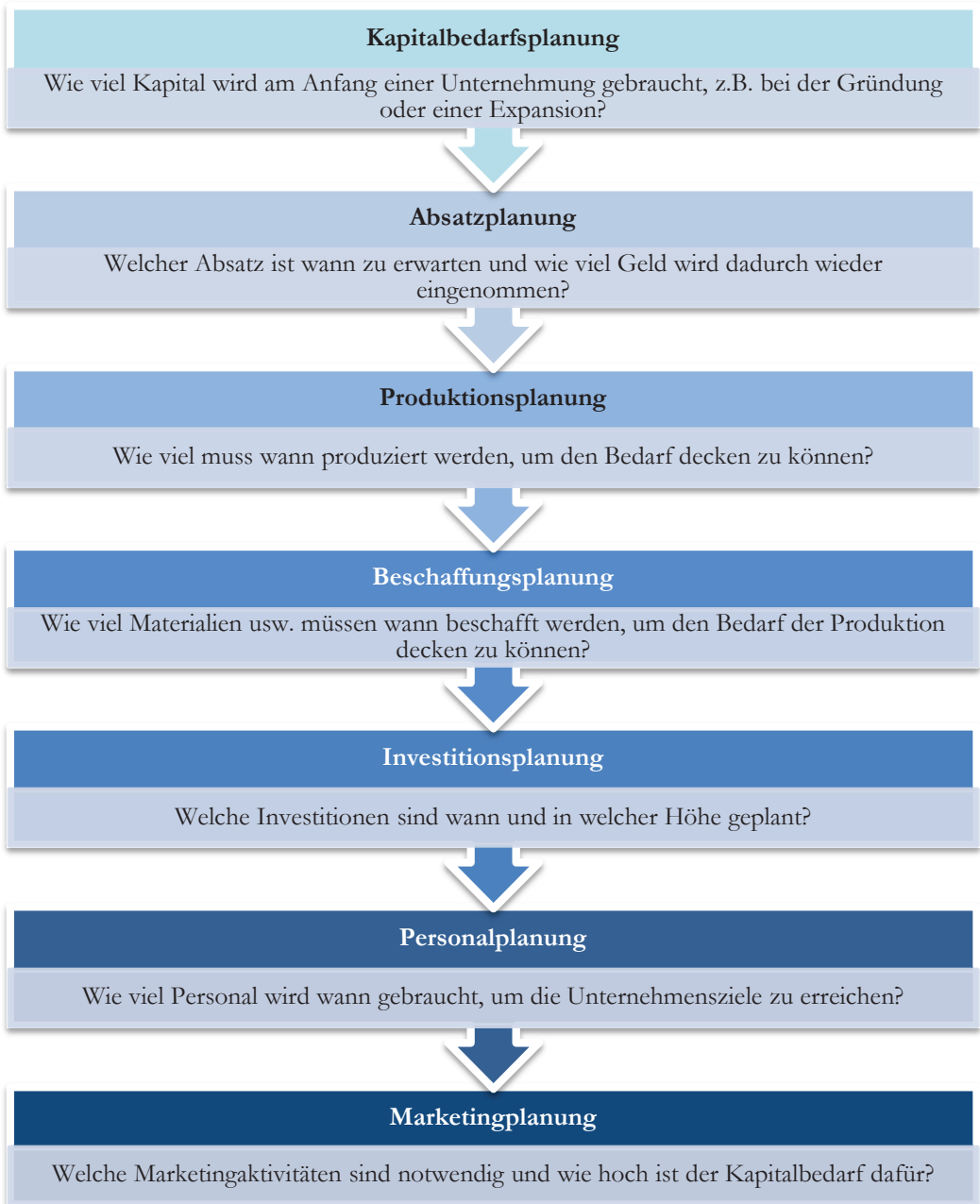
Diese Art der Entscheidungsfindung dauert zwar deutlich länger, als etwa das Top-Down Verfahren, aber dafür hat es einige Vorteile. Zum einen wird der Gesamtüberblick über das Unternehmen gewahrt, zum anderen werden die Mitarbeiter direkt in den Entscheidungsfindungsprozess miteinbezogen. Daraus ergibt sich eine erheblich höhere Motivation, denn die Mitarbeiter setzen sich auf diese Weise selbst ihre Ziele. Außerdem sind diese gesetzten Ziele realistisch, aber herausfordernd. Die Mitarbeiter bekommen nicht einfach ein Ziel vorgegeben und müssen zusehen, wie sie es umsetzen. Stattdessen überlegen sie zuerst, ob und wie das Ziel erreicht werden könnte, entwickeln einen konkreten Plan, oder korrigieren die Planvorgabe gegebenenfalls.

Die Finanzplanung ist eine der Kernaufgaben der Unternehmensleitung, denn mit der Finanzierung und der Liquidität steht und fällt ein Unternehmen. Verfügt ein Unternehmen nicht mehr über genügend flüssige Mittel und kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen, ist es gezwungen, Insolvenz anzumelden. Aus diesem Grund ist es so wichtig sicherzustellen, dass alle Unternehmensaktivitäten jederzeit und in ausreichendem Maße finanziert sind.

Im Grunde müssten sämtliche Teilpläne in einem Unternehmen gleichzeitig erstellt werden, denn alles hängt zusammen und bedingt sich gegenseitig. Da das organisatorisch meist nicht möglich ist, werden die Teilpläne sukzessive erstellt, das heißt nacheinander. Denn Unternehmensplanung ist ein überaus komplexes Thema, selbst bei Klein- und Mittelständischen Betrieben. Bei dieser Planung wird sowohl zeitlich, als auch sachlich unterteilt. Die zeitliche Unterteilung meint die Aufteilung in eine operative, taktische und strategische Planung. Je größer der Planungszeitraum, desto unsicherer ist die Planungsgrundlage, z.B. die erwarteten Absatzzahlen, und desto risikobehafteter ist sie auch, wenn keine verlässlichen Informationen vorliegen. Aus diesem Grund ist die Planung umso ungenauer und entspricht mehr einer Grobplanung, je größer der Zeithorizont ist. Die sachliche Aufteilung der Planung entspricht meistens der funktionalen Aufteilung eines Unternehmens, etwa aufgeteilt in Beschaffung, Produktion, Marketing, Personal und Finanzierung.

Auch eine Aufteilung in Sparten ist möglich, wenn ein Unternehmen so strukturiert ist, oder aber verschiedene Produkte herstellt, die sich in dieser Weise aufteilen lassen, z.B. ein Unternehmen, das Wohnmobile, Wohnwägen, Mobilheime und Zelte herstellt. Für jedes dieser Produkte können einzelne Pläne erstellt werden, die alle funktionalen Abteilungen (Beschaffung bis Finanzierung) abdecken.

Um eine ordentliche Finanzplanung durchzuführen, braucht es insbesondere folgende zuvor erstellte Teilpläne:



Fast alle dieser Auslöser sind mit Krisen verbunden. Für das Management des Unternehmens bedeutet dies, dass es sich fortwährend auf den Umgang mit Krisen einstellen muss. Dies ist eine ständige Führungsaufgabe. Die Komplexität der Auslöser zeigt außerdem, dass eine fortwährende Anpassung der Organisation notwendig ist, weil es permanent Veränderungen im Umfeld des Unternehmens gibt, auf die dieses sich einstellen muss.

2.4 Der Prozess der Unternehmensentwicklung

Ich möchte an dieser Stelle zunächst den Begriff des Change Managements besprechen. Change Management bedeutet, dass sich die komplette Organisation weiterentwickelt und lernt. Die Strategien und Strukturen des Unternehmens werden angepasst, weil sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen des Unternehmens verändern. Auch die Mitarbeiter auf allen Ebenen lernen und entwickeln sich weiter.

Wir unterscheiden dabei verschiedene Formen des Wandels. Zum einen den evolutionären Wandel, das ist der Wandel erster Ordnung, zum anderen den revolutionären Wandel, das ist der Wandel zweiter Ordnung.

Der evolutionäre Wandel ist die Organisationsentwicklung. Sie verläuft gleichförmig, kontinuierlich, logisch und rational und ständig, so wie sich auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens ständig verändern. Auf diese Weise können die Betroffenen, vor allem die Mitarbeiter, an der Entwicklung beteiligt werden. Sie können sich an die Entwicklung gewöhnen und sich mit ihr identifizieren. Das führt dazu, dass der evolutionäre Wandel von den Mitarbeitern meistens sofort akzeptiert wird, bzw. als richtiger Wandel gar nicht wahrgenommen werden kann, da er ständig auftritt.

Dem gegenüber steht der revolutionäre Wandel, der, wie sein Name schon vermuten lässt, eine Transformation des Unternehmens ist. Eine solche Transformation verläuft revolutionär, radikal, umwälzend und (vermeintlich) irrational für die Mitarbeiter. Sie verläuft oft nach dem Top-Down-Prinzip, ohne eine Beteiligung der Mitarbeiter. Da die Mitarbeiter kaum Zeit haben, sich auf diese Art der Veränderung einzustellen, kann das zu großer Unzufriedenheit, Fluktuation, Demotivation oder Widerständen gegen die Veränderungen führen.

2.4.1 Modelle des Wandels

In der Literatur finden sich verschiedene Modelle zum Wandel einer Organisation. Der Vollständigkeit halber möchte ich Ihnen zunächst die allgemeinste Form der Unterteilung zeigen:

Entwicklungsmodelle

- **Wachstumsmodelle:** Bei diesen Modellen wächst das Unternehmen und diese inneren Veränderungen machen neue Strukturen und Prozesse notwendig. Daher entwickelt sich das Unternehmen weiter.
- **Lebenszyklusmodelle:** Sie vergleichen das Unternehmen mit den Lebensphasen eines Menschen oder eines Tieres. Wenn sich eine Organisation bewusst ist, in welchem Zyklus sie sich befindet, kann sie daraus Handlungsempfehlungen ableiten, um weiter voran zu kommen.

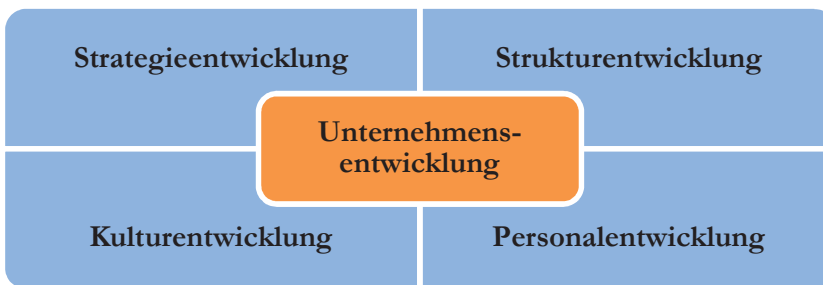
Selektionsmodelle

- **Selektionsmodelle** gehen davon aus, dass sich die Organisation weiterentwickelt, weil äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen dies notwendig machen. Sie basieren auf der Evolutionstheorie, dass nur der Stärkste/Beste durch Anpassung überleben wird.

Lernmodelle

- Bei den Lernmodellen ist das Lernen einzelner Mitglieder der Ausgangspunkt für Veränderungen. Sie geben Anstöße für neue Entwicklungen, wodurch die gesamte Organisation lernt und sich weiterentwickelt. Dieser Kreislauf verstärkt sich gegenseitig.

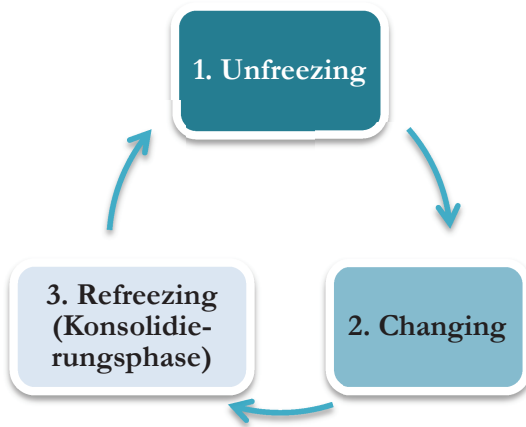
Ein tatsächlich erfolgreicher Wandel des Unternehmens bedeutet, dass es eine ganzheitliche Entwicklung geben muss. Alle Bereiche des Unternehmens müssen gleichzeitig entwickelt werden.



Soweit zu den allgemeinen Modellen. Ich möchte Ihnen nun noch zwei Modelle genauer vorstellen.

3-Phasen-Modell nach Lewin

Nach der klassischen Theorie nach Lewin und seinem 3-Phasen-Modell, verläuft die Organisationsentwicklung folgendermaßen ab:



In der ersten Phase des Prozesses wird die bisherige Ordnung in Frage gestellt.

In der zweiten Phase wird das Unternehmen verändert und in der letzten Phase quasi wieder eingefroren, sodass es wieder einen Status quo gibt.

Heutzutage geht man davon aus, dass es die dritte Phase in dieser Form nicht mehr gibt, sondern dass die Organisation dauerhaft

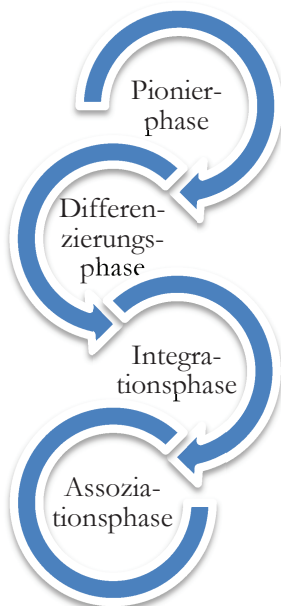
veränderungsfähig bleiben soll. Dazu wird z.B. das KVP genutzt, der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Außerdem das Benchmarking, sowohl extern mit anderen Firmen, als auch intern mit Daten der Vergangenheit.

Dynamische Organisationsentwicklung

Darüber hinaus haben Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed ein Modell der dynamischen Organisationsentwicklung aufgestellt. Glasl kennen Sie vielleicht noch als Urheber des Konfliktmodells, aus dem Bereich Personalmanagement.

Seiner Meinung nach entwickeln sich Organisationen in vier Phasen, wobei sich nicht genau definieren lässt, wie lange eine Phase andauert. Denn dies ist von Organisation zu Organisation verschieden.

Die Phasen sehen folgendermaßen aus:



Pionierphase

Die Pionierphase ist der Beginn eines Unternehmens und lässt zunächst an klassische Start-Ups denken. Alles ist neu und es wird viel improvisiert, da noch nicht viel planbar ist. Alles wird flexibel gehalten und die Mitarbeiter und Kunden kommunizieren sehr direkt miteinander. Meistens gibt es einen Visionär oder Macher, der als charismatischer Gründer die Organisation lenkt und die Mitarbeiter mitzieht. Er hat das Sagen und steuert alles. Darüber hinaus macht jeder so ziemlich alles, es gibt keine festen Ansprechpartner oder Aufgabengebiete. Das kann auf Außenstehende schnell chaotisch wirken, birgt aber gleichzeitig viel kreatives Potenzial. Die Bedürfnisse des Kunden stehen dabei immer an oberster Stelle, denn ohne ihn wird die Unternehmung schnell scheitern, was allen Beteiligten bewusst ist.

4.5 Die Meilensteintechnik

Die Meilensteintechnik ist ähnlich wie die Netzplantechnik eine Methode zur Visualisierung des Projektfortschritts.

Meilensteine sind Termine in einem Projekt, die einen besonderen Abschnitt kennzeichnen, z.B. den Abschluss einer Projektphase, Zulieferungen oder wichtige interne Entscheidungen über die Fortführung des Projektes. Mit ihrer Hilfe kann der Projektfortschritt beurteilt werden, wenn Sie einen einfachen Soll-Ist-Vergleich durchführen. Da das nur als Zahlen- und Datenkolonne auf dem Papier eine recht theoretische Betrachtung ist, gibt es die **Meilensteintrendanalyse**. Dabei werden die geplanten Termine, die Meilensteine, vorab in ein Raster eingetragen und miteinander verbunden. Das ist der geplante Verlauf. In der Terminüberwachung des Projektcontrollings werden dann die erreichten Meilensteine in das gleiche Raster eingetragen und miteinander verbunden, das ist der tatsächliche Verlauf.

Idealerweise sollten sich der geplante und der tatsächliche Verlauf decken, tun sie das nicht, ist der Projektfortgang entweder schneller als geplant, oder aber der Fortgang hinkt hinter dem Plan hinterher.

Schauen wir uns die möglichen Verläufe solcher Kurven und ihre Bedeutung einmal genauer an. Die Grafik dazu finden Sie auf der nächsten Seite.

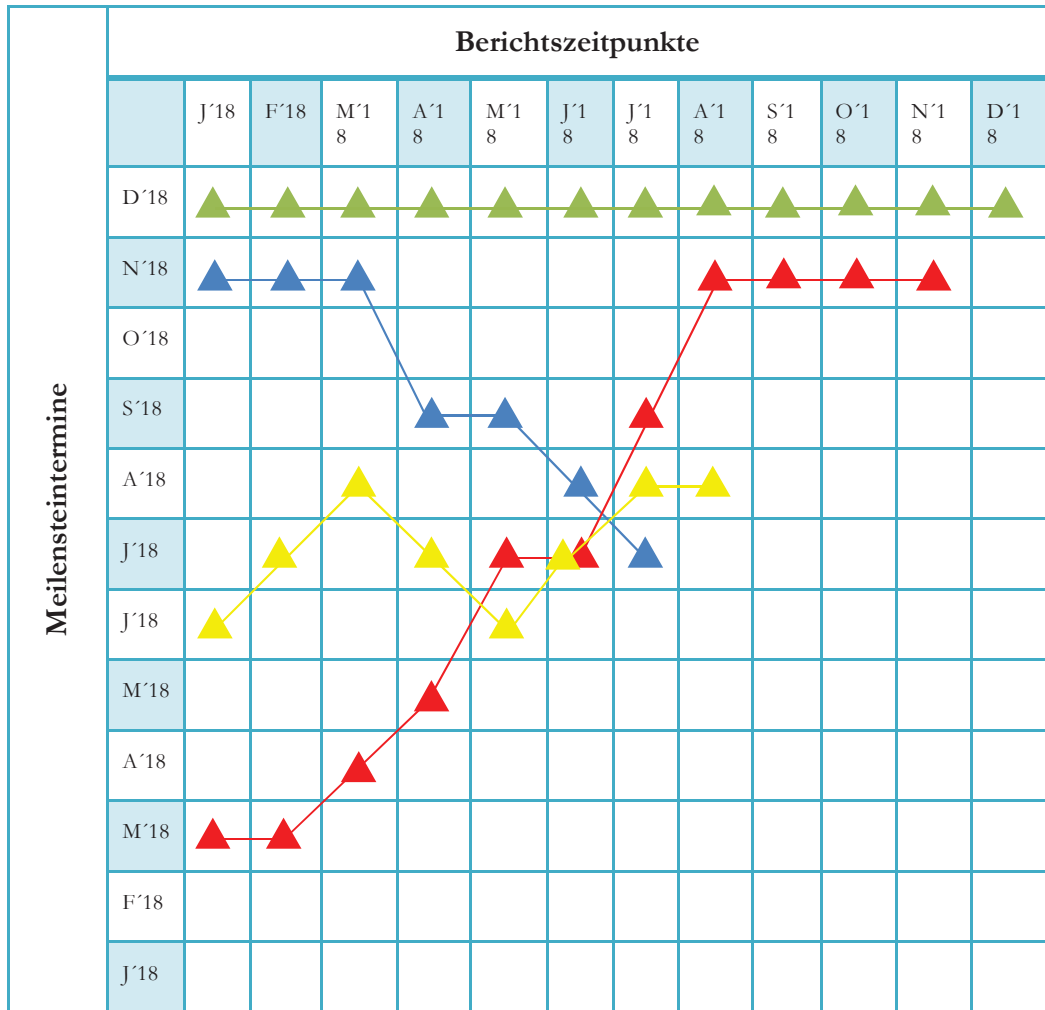
Die **grüne Kurve** gibt den idealen Verlauf einer Meilensteintrendanalyse und eines Projektes wieder. Die Planung war optimal und die Termine werden eingehalten und zu jedem Berichtszeitpunkt bestätigt, sodass das Ende des Projekts wie geplant im Dezember eintritt.

Die **blaue Kurve** zeigt einen stark fallenden Verlauf des Endtermins an. Hier wurden zu viele Sicherheitspufferzeiten eingeplant, das Ende des Projektes wird viel früher als geplant erreicht, bereits im Juli anstatt erst im November. Wäre die Planung von Anfang an optimal gewesen, hätten sicherlich die Ressourcen besser eingesetzt werden können. Eine gute Planung erspart einem Unternehmen unnötige Kosten.

Die **rote Kurve** ist das Gegenstück zur blauen Kurve. Der Endtermin des Projektes wird im Laufe des Berichtszeitraumes immer wieder nach hinten verschoben. Ursprünglich sollte das Projekt im März abgeschlossen werden, doch der Termin wird immer wieder nach hinten verschoben, bis in den November. Ursache könnte sein, dass die Planung nicht gut war, oder dass weder die Mitarbeiter noch die Geschäftsleitung wirklich an dem Projekt interessiert waren. Ein solcher Projektverlauf kann dazu führen, dass das Projekt abgebrochen wird, da abgesehen von der Zeit wahrscheinlich auch die ursprünglich geplanten Kosten nicht eingehalten werden können, wenn ein Projekt so verläuft.

Die **gelbe Kurve** verläuft im Zickzack und der Termin des Projektendes wird im Berichtszeitraum mehrfach vor- und zurückverlegt.

Ein solcher Verlauf könnte darauf hinweisen, dass es Schwierigkeiten bei dem Projekt gab, die zu einem späteren Fertigstellungstermin führen würden, die aber überwunden werden konnten, auch wenn danach wieder neue Probleme auftauchten.



Fazit zur Meilensteintechnik:

Die Meilensteintechnik kann man im Grunde auch für einzelne Arbeitspakete anwenden, um deren fristgerechte Abarbeitung im Blick zu behalten. Insofern ergänzt die Meilensteintechnik die Netzplantechnik, bei der hauptsächlich die logische Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte angezeigt wird. Verschiebt sich ein Arbeitspaket, kann das Auswirkungen auf viele andere haben, die ihm nachfolgen und von seinem Zustand und seiner Fertigstellung abhängen. Insofern kann die Meilensteintechnik auch als Prognoseverfahren für die Zukunft eingesetzt werden.

5. Die Projektarbeit

Sie haben es geschafft! Den „schlimmsten“ Teil dieses Buches, die Theorie für Ihre Prüfung im Fachbereich Unternehmensorganisation und Projektmanagement, haben Sie erfolgreich gemeistert. Die Kapitel 7 bis 9 bereiten Sie mit Tipps und Tricks und vielen Übungsaufgaben noch weiter auf Ihre Prüfung vor.

Doch dieser Fachbereich soll Sie auch auf die letzten zwei Teile Ihrer Prüfungen zum Betriebswirt IHK vorbereiten – die Projektarbeit und die Präsentation.

Vielen Prüflingen fallen diese zwei Teile schwer, denn auch wenn Sie spätestens nach dieser Lektüre wissen, wie ein Projekt in der Theorie abläuft, ist es etwas ganz anderes, tatsächlich eines durchzuführen bzw. zu planen, darüber eine Arbeit zu schreiben und diese am Schluss auch noch zu präsentieren.

Manche von Ihnen bereiten sich vielleicht im Selbststudium auf die Prüfungen vor, andere besuchen Kurse. Doch selbst wenn Sie einen Kurs besuchen, ist leider nicht garantiert, dass Ihr Dozent Sie angemessen auf diese Prüfungsteile vorbereitet. Als ich den Betriebswirt bei den Eckert Schulen in Regensburg absolviert habe, hatte ich das Glück eine exzellente Dozentin zu haben, die uns detailliert auf beide Prüfungsteile vorbereitet hat. Ohne sie hätten viele von uns diesen Teil nicht so gut bestanden.

Mein Ziel ist es, dass auch Sie diesen Teil erfolgreich abschließen und danach endlich Ihr Zeugnis in den Händen halten können, um mit Stolz zu sagen, „Ich hab´s geschafft!“

Ich bin ein sehr großer Freund von Beispielen, denn auf diese Weise lassen sich die komplexesten Themen leichter verstehen. Aus diesem Grund werden wir in diesem Teil des Buches meine eigene Projektarbeit analysieren, damit Sie einmal sehen können, wie so etwas „in echt“ aussehen kann. Eins möchte ich dabei gleich vorweg sagen – ich habe an meiner Arbeit nur das Layout, genauer die Zeilenabstände, geändert, damit sie in dieses Buch passt, ansonsten habe ich alles so gelassen, wie es war. Damit möchte ich Ihnen zeigen, dass mein Schreibstil damals bei weitem noch nicht so war wie jetzt, Sie müssen also nicht erst zum Autor werden, um Ihre Arbeit zu bestehen!

Ich selbst habe die Projektarbeit mit 92 Punkten abgeschlossen, die Präsentation brachte mir ganze 100 Punkte ein. Ich möchte damit nicht angeben, sondern ich möchte Ihnen genau zeigen, wie ich das gemacht habe, sodass Sie Tipps für sich selbst daraus mitnehmen können – und ich werde Ihnen zeigen, an welcher Stelle ich Fehler gemacht habe, sodass diese Ihnen nicht passieren!

Wir befassen uns allerdings zunächst mit den Vorschriften und Bewertungskriterien der IHK, die angeben wie Sie Ihre Projektarbeit und Ihre Präsentation erstellen sollen. Diese sind vornehmlich dem Rahmenlehrplan der DIHK zur Weiterbildung „Geprüfter Betriebswirt IHK“ entnommen.

Wir beschäftigen uns auch damit, wie Sie ein geeignetes Thema finden können und was Sie konkret beim Schreiben beachten sollten. Außerdem gehe ich darauf ein, wie Sie aus Ihrer geschriebenen Arbeit eine Präsentation erstellen können und sie erfolgreich halten.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen – fangen wir an!

5.1 Vorgaben der IHK zur Projektarbeit und allgemeine Anleitung, Tipps und Hilfen

Sinn und Zweck der Projektarbeit ist, dass Sie als angehender Betriebswirt nachweisen, dass Sie ein fachübergreifendes, komplexes Problem aus der betrieblichen Praxis erfassen, darstellen, beurteilen und lösen können. Aus diesem Grund steht die Projektarbeit ganz am Ende Ihrer Weiterbildung, denn Sie verfügen nun über umfangreiches Fachwissen in allen Bereichen. Sie sollen nachweisen, dass Sie die gelernte Theorie in die Praxis umsetzen können und gelernt haben fachübergreifend zu denken. Aus diesem Grund soll das Thema Ihrer Projektarbeit Ihre berufliche Praxis berücksichtigen.

Das bedeutet, Sie sollten ein Thema wählen, das mit Ihrem Betrieb zu tun hat. Zum Beispiel indem Sie auf ein Problem eingehen, das aktuell in Ihrem Betrieb aufgetreten ist. Sie können Ihrer Geschäftsleitung oder Ihrem Vorgesetzten anbieten, das Problem zu projektieren und mögliche Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Besonders gut funktioniert das in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen eine persönliche Atmosphäre herrscht. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in diesem Fall Zugang zu unternehmensinternen Daten, Kennzahlen und sonstigen Materialien bekommen, ist sehr groß.

Was tun Sie aber, wenn Sie in einem Konzern arbeiten und keine Daten verwenden dürfen, oder Ihnen kein Zugang ermöglicht wird? Was tun Sie, wenn Sie die Weiterbildung in Vollzeit absolvieren und Ihren alten Job dafür gekündigt haben? In diesen Fällen haben Sie keine Chance, an echte Daten und echte Problemstellungen zu gelangen.

Die Lösung – Sie konstruieren eine Firma, einen Problemfall und sämtliche Daten, die Sie brauchen. Ihnen bleibt schlicht keine andere Wahl.

Ich selbst habe ebenfalls diese Vorgehensweise gewählt, weil ich den Kurs in Vollzeit absolviert habe und zuvor in meiner alten Firma gekündigt hatte. Aus diesem Grund habe ich meinem Freund, der sich kurz zuvor als Gärtnermeister und Techniker für Garten- und Landschaftsbau selbständig gemacht hatte, eine größere Firma ange-dichtet, um einen Fall konstruieren zu können.

Ich weiß, dass es im ersten Moment furchtbar schwierig klingt, sich alles auszudenken. Andererseits haben Sie so eine völlig freie Themenwahl und kein Chef kann Ihnen reinreden, welchen Lösungsweg Sie gehen sollen, oder welche Daten Sie benutzen dürfen.

Wichtig ist nur, dass Sie das Ganze glaubwürdig aufbauen.

Sie sollten es auch nicht an die große Glocke hängen, wie man so schön sagt, denn Ziel sollte schon sein, dass Sie sich an Ihrem Unternehmen orientieren. Die Meisten werden das wohl auch tun, weil es schlicht praktisch und vielleicht auch einfacher ist, aber sollte Ihnen keine andere Möglichkeit zur Verfügung stehen, können Sie diesen Weg gehen.

5.2 Themenwahl

Grundsätzlich ist es Ihnen freigestellt, welches Thema Sie für Ihre Projektarbeit wählen. Voraussetzung ist nur, dass Sie sich an den Handlungsbereichen orientieren:

I. Wirtschaftliches Handeln und betriebliche Leistungsprozesse

1. Marketing-Management
2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens
3. Finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens
4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung
5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

II. Führung und Management im Unternehmen

1. Unternehmensführung
2. Unternehmensorganisation und Projektmanagement
3. Personalmanagement

Sie sollen Ihre individuelle Berufserfahrung soweit wie möglich miteinbringen. Wenn Sie vor der Themen-Entscheidung stehen, wählen Sie bitte ein Thema, das Sie wirklich interessiert. Sie werden sehr viel Zeit und Arbeit in dieses Projekt investieren, daher sollte Ihr Interesse an dem Thema möglichst hoch sein. Grundsätzlich kann fast alles als Thema herhalten, einige Beispiele wären:

- Auswahl eines neuen Firmen-LKWs
- Entwicklung eines neuen Entlohnungssystems in einem Produktionsbetrieb
- Entwicklung eines Social-Media-Marketingkonzeptes für das Produkt X zur Markteinführung
- Einführung eines Personalinformationssystems
- Kostensenkung in der Lagerhaltung der Firma XY
- Optimierung der Abläufe in der Verwaltung
- Optimierung der Abläufe in der Logistik der Firma X
- Verbesserung der Teamarbeit in der Firma X
- Analyse über die Aufnahme des Produktes Z in das Produktportfolio der Firma XY

Das alles sind nur Ideen, was Sie als Thema verwenden könnten.

Wichtig ist – wählen Sie ein enges Thema und bearbeiten Sie es umfangreich und in aller Tiefe.