

# Projektmanagement für Assistentinnen/Assistenten

mit der Option auf das Zertifikat des IHK Bildungszentrum Cottbus

## Erweiterte Planung und Durchführung organisieren

So sorgen Sie für einen reibungslosen Ablauf



Lektion

3

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Vorgaben umsetzen</b> .....	<b>4</b>
1.1 Detailziele ableiten .....	4
1.2 Meilensteine festlegen .....	6
1.3 Korridore planen .....	8
<b>2 Aktivitäten planen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Arbeiten definieren .....	10
2.2 Arbeitspakete schnüren .....	11
2.3 Reihenfolge festlegen .....	12
<b>3 Termine festlegen</b> .....	<b>13</b>
3.1 Dauer der Aktivitäten bestimmen .....	13
3.2 Abhängigkeiten bestimmen .....	15
3.3 Pufferzeiten einplanen .....	17
<b>4 Ressourceneinsatz bestimmen</b> .....	<b>18</b>
4.1 Ressourcen vorhalten .....	18
4.2 Zuständigkeiten klären .....	18
4.3 Personaleinsatz planen .....	19
4.4 Kosten ermitteln .....	21
<b>Checkliste: Projekte planen</b> .....	<b>22</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>23</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>24</b>
<b>Umsetzungshilfe</b> .....	<b>25</b>
<b>Lernkontrolle</b> .....	<b>26</b>

## 3 Termine festlegen

Im nächsten Schritt gehen Sie die **Terminplanung** an. Jede Aktivität innerhalb einer Projektphase nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch. Diese Zeit wird als **Vorgangsdauer** bezeichnet.

In diesem Kapitel lernen Sie,

- ▶ die Dauer der Aktivitäten abzuschätzen,
- ▶ Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten zu bestimmen,
- ▶ Puffer an den passenden Stellen einzuplanen.

### 3.1 Dauer der Aktivitäten bestimmen

Eine möglichst realistische Einschätzung der Dauer der Aktivitäten ist wichtig für eine erfolgreiche Projektsteuerung. Eine zu kurz geplante Dauer einzelner Aktivitäten führt schnell zu einer unrealistischen Planung, die Verschiebungen im Projektablauf zur Folge haben. Aktivitäten, für die unnötig lange Zeit vorgesehen ist, führen zu **Leerlaufphasen** und damit zu einer unnötigen Verzögerung der Fertigstellung des Projektes.

Sie sehen, wie wichtig es ist, die Dauer einzelner Aktivitäten, von Arbeitspaketen und damit auch die Dauer ganzer Projektphasen präzise zu planen.

#### Welche Fragen müssen Sie sich bei der Terminplanung stellen?

Bei der Terminplanung stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- ▶ Wie viel Zeit wird die Aktivität in Anspruch nehmen (Schätzung der Dauer)?
- ▶ Wann kann die Aktivität frühestens begonnen werden (Beginn der Projektphase, Vorgänger)?
- ▶ Wann muss sie spätestens abgeschlossen sein (Abschluss der Projektphase, Nachfolger)?

Bei der Zeitplanung überschätzt man sich schnell. Das liegt daran, dass man tendenziell Tätigkeiten eher zu kurz einschätzt. Das führt dann letztlich dazu, dass Zeitüberschreitungen in vielen Projekten gang und gäbe sind.

Es gibt einige Möglichkeiten, diese Schätzungen abzusichern:

- ▶ Nehmen Sie Vergleichswerte aus früheren Projekten oder früheren Projektphasen zu Hilfe.
- ▶ Fragen Sie bei Experten nach, die mehr Erfahrung haben.
- ▶ Nutzen Sie die folgende Formel zur Abschätzung:

$$\text{Schätzwert} = \frac{\text{optimistischer Wert} + \text{wahrscheinlicher Wert} + \text{pessimistischer Wert}}{3}$$

In die Formel fließen demnach 3 verschiedene Werte ein: die pessimistische Schätzung, die die Projektmitglieder abgeben, die optimistische und den Wert, den die meisten für wahrscheinlich halten.

 **BEISPIEL**

Für die Festlichkeiten der Jubiläumsfeier soll eine Cateringfirma ausgewählt werden, die die Versorgung mit Speisen und Getränken übernimmt. Das ist ein wesentliches Arbeitspaket. Für die Auswahl ist folgende Zeitplanung vorgesehen:

Nr.	Aktivität	Beginn	Dauer (in Tagen)	Abschluss (spätestens)
1.	Kriterien zur Auswahl der Cateringfirma festlegen	1.4.	2	3.4.
2.	Angebote der Firmen einholen	4.4	10	13.4.
3.	Angebote prüfen	1.5.	2	3.5.
4.	3 Firmen telefonisch zum Gespräch einladen	4.5.	2	5.5.
5.	Gespräche führen	9.5.	3	11.5.
6.	Caterer auswählen	12.5.	1	20.5.
7.	Vertrag erstellen	20.5.	1	21.5.

Sehen wir uns zum Beispiel die erste Aktivität an: Sie beginnt am 1. April, dauert 2 Tage und muss am 3. April abgeschlossen sein. Am 1. Mai beginnt die Prüfung der Angebote, die von den Cateringfirmen bis dahin eingegangen sind. Solche zeitlichen Schätzungen sind nicht immer leicht.

So könnte es in diesem Fall passieren, dass die Frist für den Eingang der Angebote zu kurz ist und nicht alle Firmen bis zum 1. Mai ihr Angebot abgegeben haben.

Bei der Schätzung der benötigten Dauer einzelner Aktivitäten sollten Sie zusätzlich auf folgende Punkte achten:

- ▶ **Richtige Mitarbeiter auswählen**  
Die Leistungsfähigkeit und die Erfahrung eines Mitarbeiters ist von großer Bedeutung für die Zeit, die er für eine Aufgabe braucht, aber auch für die Gründlichkeit, mit der er (gewöhnlich) Arbeiten verrichtet.
- ▶ **Zeit der Mitarbeit nicht zu 100 % verplanen**  
Es kann immer vorkommen, dass ein Mitarbeiter krank wird oder durch andere Arbeiten kurzfristig gebunden ist. Bitte denken Sie auch daran: Bei Zeitdruck und Überstunden geht die Arbeitsleistung um 10 % zurück.
- ▶ **Unterstützende Arbeiten möglichst outsourcen**  
Auch in Projekten gibt es vielerlei Routinearbeiten. Vielleicht ist es Ihnen möglich, Unterstützungsarbeiten out-sourcen, damit Ihre versierten Mitarbeiter nicht unnötig Zeit damit verbringen und sich auf die wichtigen Aufgaben konzentrieren können.

Wenn Sie die Dauer der Aktivitäten bestimmt und anschließend definiert haben, welche Aktivitäten hintereinander angeordnet sind und welche parallel verlaufen, können Sie die Dauer der Projektphase im Detail bestimmen.

Es gibt dazu 2 Möglichkeiten:

- ▶ **die Vorwärtsplanung**  
Bei der Vorwärtsplanung starten Sie mit dem Beginn der Projektphase, bei der ersten Projektphase beim Beginn des Projektes und addieren die Längen der Einzelaktivitäten miteinander.
- ▶ **die Rückwärtsplanung**  
Bei der Rückwärtsplanung beginnen Sie am Ende der Projektphase und damit auch beim Ende der letzten Aktivität.

 **BEISPIEL**

In unserem Beispiel zur Auswahl eines Caterers können Sie entweder mit den ersten beiden Aktivitäten beginnen, die ja zur selben Zeit beginnen. Aktivität 3 kann aber erst dann beginnen, wenn Aktivität 2 abgeschlossen ist. Das wäre ein Beispiel für die Vorwärtsplanung.

Bei der Rückwärtsplanung beginnen Sie mit dem Meilenstein ‚Vertrag mit passendem Caterer geschlossen‘ und planen als erstes die Dauer der Aktivität ‚Vertrag aushandeln‘.

## 3.2 Abhängigkeiten bestimmen

Für jede Aktivität können Sie zudem ermitteln, welche **Abhängigkeiten** bestehen. Meist hat eine Aktivität einen **Vorgänger** und einen **Nachfolger**. Als Vorgänger wird ein Vorgang bezeichnet, der abgeschlossen sein muss, bevor die Aktivität beginnen kann, der Nachfolger ist der Vorgang, mit der Sie starten können, wenn die Aktivität beendet ist.



Abb. 10: Vorgänger und Nachfolger

Eine solche Folge bezeichnet man als **Normalfolge**. Aktivität 2 kann erst beginnen, wenn Aktivität 1 abgeschlossen ist. Es gibt noch 2 weitere Möglichkeiten:

- ▶ **Anfangsfolge**  
Sobald Sie mit Aktivität 1 beginnen können, können Sie auch mit Aktivität 2 beginnen.
- ▶ **Endfolge**  
Aktivität 1 und auch Aktivität 2 müssen rechtzeitig fertig werden, damit Sie mit der Folgeaktivität fristgerecht beginnen können.



Abb. 11: Anfangs- und Endfolge

Die Vorgänger sollten Sie bei der Planung immer mit angeben, damit die Abhängigkeiten deutlich werden und Sie bei Verzögerungen gleich wissen, welche Auswirkungen diese haben.

### BEISPIEL

Nr.	Aktivität	Beginn	Dauer (Tage)	Abschluss (spätestens)	Vorgänger
1.	Kriterien zur Auswahl der Cateringfirma festlegen	1.4.	2	3.4.	
2.	Angebote der Firmen einholen	4.4.	10	13.4.	
3.	Angebote prüfen	1.5.	2	3.5.	1, 2
4.	3 Firmen telefonisch zum Gespräch einladen	4.5.	2	5.5.	3
5.	Gespräche führen	9.5.	3	11.5.	4
6.	Caterer auswählen	12.5.	1	20.5.	5
7.	Vertrag erstellen	20.5.	1	21.5.	6

Greifen wir einen Punkt aus dem Beispiel heraus: Der Termin für die Gespräche mit den ausgewählten Caterern (Aktivität 5) kann mit den Bewerbern frühestens am 6. Mai vereinbart werden, weil die Vorgänger, die Prüfung der Angebote (Aktivität 3) und natürlich die Terminvereinbarung (Aktivität 4) erst abgeschlossen sein müssen. Aktivität 3 und 4 sind damit die Vorgänger der Aktivität 5.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aktivitäten grafisch darzustellen:

Für Projekte mit wenigen Vorgängen reicht das **Balkendiagramm** für die Terminplanung völlig aus. Der Vorteil dieser Art der Darstellung gegenüber der einfachen Vorgangsliste ist eine erhöhte Übersichtlichkeit.

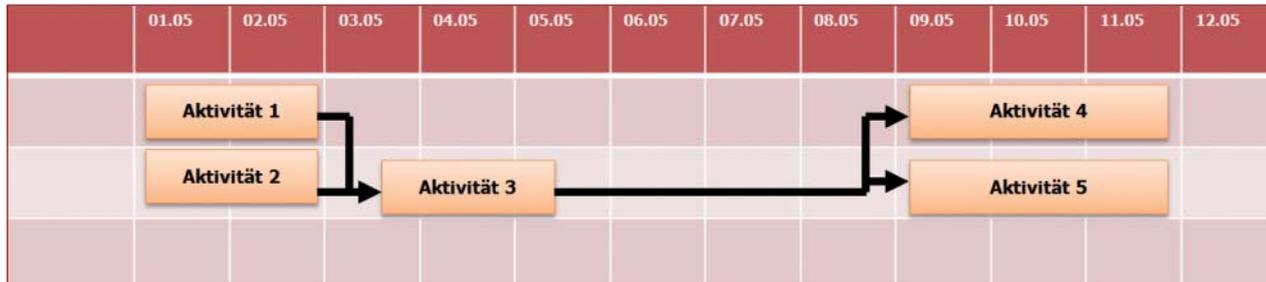


Abb. 12: Balkendiagramm

Die **horizontale Richtung** stellt den **Zeitablauf** dar. In der Grafik sind die Wochentage eingetragen.

Jeder Balken repräsentiert eine Aktivität. Da hier die Abhängigkeit der Vorgänge durch Pfeile gekennzeichnet wurde, nennt man diese Form auch „**vernetztes Balkendiagramm**“. Es ermöglicht einen klaren Überblick über die zeitliche Gesamtstruktur.

Für komplexere Projekte mit einer größeren Zahl an Arbeitspaketen (oder Vorgängen) wird die **Netzplantechnik** eingesetzt. Die einzelnen Vorgänge werden dabei als Kästen dargestellt, in der Fachsprache auch als Knoten bezeichnet, und mit den Terminangaben versehen.

<b>FAZ</b>	<b>Dauer</b>	<b>FEZ</b>	<b>FAZ:</b> Frühester Anfangszeitpunkt	Wann der Vorgang frühestens beginnen kann
<b>Vorgangname</b>			<b>FEZ:</b> Frühester Endzeitpunkt	Wann der Vorgang frühestens abgeschlossen werden kann
<b>SAZ</b>		<b>SEZ</b>	<b>SAZ:</b> Spätester Anfangszeitpunkt	Wann der Vorgang spätestens begonnen sein muss, damit der geplante Projektendzeitpunkt erreicht wird
			<b>SEZ:</b> Spätester Endzeitpunkt	Wann der Vorgang spätestens beendet sein muss, damit der geplante Projektendzeitpunkt erreicht wird

Diese Angaben werden dann in den Netzplan eingefügt.

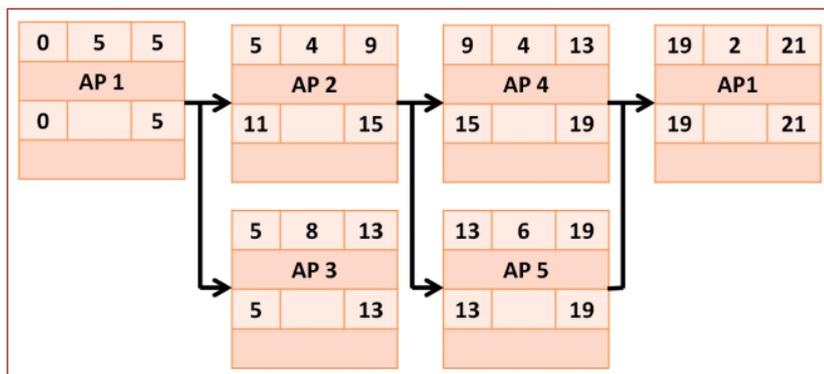


Abb. 13: Netzplantechnik

Eine solche grafische Darstellung lässt die Abhängigkeiten deutlich werden:

- ▶ Welche Vorgänge müssen abgeschlossen sein, damit ein weiterer Vorgang begonnen werden kann?
- ▶ Ist ein Vorgang seinerseits Voraussetzung für andere Vorgänge?
- ▶ Welche Vorgänge können nur zeitlich nacheinander, welche parallel durchgeführt werden?



**WICHTIG**

Bei komplexeren Projekten sind diese Abhängigkeiten oft ohne grafische Darstellung nicht mehr so offensichtlich. Deshalb sollten Sie sie unbedingt nutzen. Dazu stehen Ihnen spezielle Programme wie MS Project zur Verfügung. Aber auch mit einem Tabellenkalkulationsprogramm wie Excel können Sie arbeiten.

### 3.3 Pufferzeiten einplanen

Ganz wichtig: **Planen Sie nicht zu knapp**. Planen Sie immer **Zeitreserven** für technische Schwierigkeiten, Krankheitsausfälle, unzuverlässige Lieferanten usw. mit ein. Aktivitäten, von deren rechtzeitigem Ende andere Aktivitäten und damit die Termintreue in der Projektphase abhängen, bezeichnet man als **kritischer Pfad**.

Auch hier haben Sie 2 Möglichkeiten:

- ▶ Sie planen Zeitreserven nach jeder kritischen Aktivität ein.
- ▶ Sie planen am Ende einer Projektphase eine größere Zeitreserve ein, die die Risiken mehrerer kritischer Aktivitäten abdeckt.

Achten Sie auf die richtige Länge der Zeitreserve.

#### Wovon hängt die Länge ab?

Die Länge der Reserve sollte sich nach der Länge der Aktivität richten, aber auch nach den Risiken, die mit der Aktivität verbunden sind. Je höher die Risiken, je größer mögliche Verzögerungen, desto mehr Gewicht sollten Sie auf ausreichende Zeitreserven legen.



#### TIPP

Sehen Sie Zeitreserven bei allen schlecht einzuschätzenden Risiken vor, etwa wenn Sie auf die Mitarbeit externer Kollegen oder Firmen angewiesen sind.

Erarbeiten Sie mit Ihrem Team, welche Aktivitäten kritisch und welche Zeitreserven nötig sind. Wenn Sie es dann wirklich schaffen, ohne Zeitreserven auszukommen, haben Sie einen **Zeitpuffer** bis zur nächsten Aktivität.



#### BEISPIEL

Nr.	Aktivität	Beginn	Dauer (Tage)	Abschluss (spätestens)	Zeitreserve	Kritisch
1.	Kriterien zur Auswahl der Cateringfirma festlegen	1.4.	2	3.4.	nein	ja
2.	Angebote der Firmen einholen	4.4.	10	13.4.	ja	ja
3.	Angebote prüfen	1.5.	2	3.5.	nein	ja
4.	3 Firmen telefonisch zum Gespräch einladen	4.5.	2	5.5.	nein	ja
5.	Gespräche führen	9.5.	3	11.5.	nein	ja
6.	Caterer auswählen	12.5.	1	20.5.	ja	ja
7.	Vertrag erstellen	20.5.	1	21.5.	nein	ja

Zum Schluss noch ein Tipp:



#### TIPP

Vertreten Sie Ihrem Auftraggeber bzw. Vorgesetztem gegenüber Zeiträume und keine Termine. Sagen Sie z. B. nicht: „Am 12. Mai haben wir einen passenden Caterer ausgewählt.“ Sagen Sie stattdessen: „Bis Ende Mai werden wir den Vertrag mit einem passenden Caterer erstellt haben“. Damit zeigen Sie, dass das Projekt im Zeitplan ist, zwingen sich aber selber nicht zur Rechtfertigung, sollten Sie nicht bis zum 12., sondern erst zum 14. Mai den Caterer ausgewählt haben.



**SIE HABEN SICH EINE PAUSE VERDIENT!**

# Projektmanager/-in mit der Option auf das Zertifikat des IHK Bildungszentrum Cottbus

Speziell  
für  
Assistenzkräfte

Ihre Zukunft: zertifizierte/-r  
Projektmanager/-in mit BWL-Know-how



## Termine und Dauer

nächster Starttermin:  
**Jederzeit starten** und 7 Lektionen  
verteilt auf **5 Monate** erhalten.



## Voraussetzungen

- aktive Assistenzkräfte und Office-Manager/-innen mit Projektmanagement-Aufgaben
- eine mindestens 2-jährige, einschlägige Berufspraxis (neben der Berufsausbildung) zum Zeitpunkt der optionalen IHK-Prüfungen



## Zertifizierung

Nach Durcharbeiten des Fernkurses erhalten Sie unsere **OFFICE Seminare-Teilnehmerbestätigung**.

Damit sind Sie berechtigt, sich an der freiwilligen und extern durchgeführten **Zertifikatsprüfung des IHK-Bildungszentrum Cottbus** anzumelden.

Nach erfolgreicher Abschlussprüfung erhalten Sie das Zertifikat:

**Projektmanagement für Assistentinnen/Assistenten (IHK-Zertifikat).**



Projektmanagement-Fernkurse gibt es viele. Aber solche, die speziell auf die Herausforderungen von Assistenten/-innen ausgelegt sind, gibt es nicht. Dabei hat Ihr Berufsfeld einen starken Wandel durchgemacht. Mittlerweile sind Sie nicht mehr nur für das klassische Office-Management verantwortlich. Nein, Sie betreuen selbstständig eigene Projekte oder sind die federführende Hand.

**Es wird also Zeit: Werden Sie zertifizierte/-r Experte/-in in der Planung, Durchführung und Evaluierung von Projekten.**

## Was Sie im OFFICE Seminare-Fernkurs lernen:

In 5 Schritten zum Erfolg – Was Sie als Projektmanager/-in wissen müssen:

- **Schritt 1: Initiierung**  
Vermeiden Sie diese Anfängerfehler und bringen Sie Ihr Projekt auf den Weg.
- **Schritt 2: Planung**  
So erstellen Sie einen stichhaltigen Zeit- und Ressourcenplan.
- **Schritt 3: Durchführung**  
Zeigen Sie Führungsqualität: Souverän Entscheidungen treffen und kontrollieren.
- **Schritt 4: Steuerung**  
Abweichungen analysieren und Korrekturen vornehmen.
- **Schritt 5: Projektabschluss**  
Wirtschaftlichkeit überprüfen und nachhalten.

## Kostenloser 30-Tage-Test und Zufriedenheitsgarantie

**Mit Ihrer Anmeldung gehen Sie keinerlei Risiko ein.** Nach der Anmeldung erhalten Sie die erste Lektion. Sollten Sie zur Ansicht gelangen, dass der Kurs für Sie nicht das Richtige ist, schicken Sie uns innerhalb der 30-tägigen Testzeit eine kurze Nachricht. Damit ist der Fall für Sie erledigt. Es werden keinerlei Kosten und Gebühren fällig. Das Lernmaterial für die erste Lektion dürfen Sie behalten. Ihre Anmeldung ist daher ohne jedes Risiko. Das garantieren wir Ihnen!

**Nutzen Sie diese Chance! Melden Sie sich zum Test an!**

30 Tage lang kostenlos testen!

# Kursinhalt

## Projektmanagement für Assistenten/-innen

mit der Option auf das Zertifikat des IHK Bildungszentrum Cottbus

### 1. LEKTION

#### Initiierung – So bringen Sie Ihr Projekt auf den Weg

- Idee entwickeln und Projekteignung sicherstellen
- Richtziele und Dauer festlegen sowie Projektbudget ermitteln
- Passende Organisationsform festlegen
- Projektgruppe aktivieren: Kollegen zu Mitmachern motivieren

### 3. LEKTION

#### Durchführung – So sorgen Sie für einen reibungslosen Ablauf

- Informationstransparenz (intern + extern) sicherstellen
- Projekttreffen planen und realisieren
- Entscheidungen treffen und Lösungsalternativen erarbeiten
- Aufgabenerledigung kontrollieren

### 5. LEKTION

#### Leitung des Projektteams – So beweisen Sie Ihre Führungsqualitäten

- Motivation der Kollegen fördern
- Faire Feedback geben und annehmen
- Verantwortung übertragen/Aufgaben delegieren
- Stimmung im Team stressfrei gestalten

### 7. LEKTION

#### Projektabschluss – Erfolgreich bis zur letzten Etappe

- Projektergebnisse umsetzen und Fehler in den letzten Zügen vermeiden
- Wirtschaftlichkeit ermitteln und Erfolg überprüfen
- Praxiserfahrung für Folgeprojekte sichern

### 2. LEKTION

#### Planung – Diese Schritte müssen Sie beachten

- Vorgaben umsetzen und Meilensteine festlegen
- Arbeitspakete schnüren und Reihenfolge absprechen
- Termine und wichtige Pufferzeiten planen
- Zuständigkeiten und Ressourceneinsatz bestimmen

### 4. LEKTION

#### Steuerung – So bleibt Ihr Projekt auf Kurs

- Soll-Ist-Vergleiche anführen und Termine überwachen
- Abweichungen analysieren und Korrekturmaßnahmen planen und umsetzen
- Best-Practice: Erfolgreiche (Assistenz-) Projekte und was Sie daraus lernen können

### 6. LEKTION

#### Zusammenarbeit im Team – So unterstützen und schlichten Sie

- Teamfindungsprozess unterstützen
- Konfliktpotenzial rechtzeitig erkennen und durch produktive Arbeit begrenzen
- Reibereien selbstständig schlichten und nachhaltig aus dem Weg räumen



#### Ihr Kursleiter

**Tobias Heidmann** arbeitet seit über 20 Jahren in einem mittelständigen Unternehmen als Leiter des Projektmanagements.



#### Ihre Investition

**1.399,- € zzgl. 19% MwSt.**

(7 Lektionen, inkl. Zugang zum Online-Trainingscenter und allen Lernmaterialien)

Sie erhalten mit jeder Lieferung eine Teilrechnung und zahlen damit in 5 Beträgen zu je 279,80 € zzgl. 19% MwSt. Auch eine Zahlung auf Gesamtrechnung ist möglich.

Für die externe Zertifikatsprüfung fallen zusätzliche Gebühren in Höhe von 320,- € zzgl. MwSt. an.

**Steuerlich voll absetzbar!**



#### Ihre Zukunft

- Karrierestart als Assistentenkraft mit zertifiziertem Know-how im Projektmanagement
- Sie tragen zu effizienteren Abläufen bei
- persönliche wie berufliche Weiterentwicklung