

## 5. Betriebswirtschaftliche Problemstellungen in eine Projektarbeit umsetzen

### 5.1 Bedeutung und rechtliche Rahmenbedingungen

Von Führungskräften im mittleren und gehobenen Management und von selbstständigen Unternehmern werden umfassende Kompetenzen und persönliche Eigenschaften erwartet. Dazu gehören u. a.:

- fachliches und formales Wissen
- Initiative, Leistungswille, Vertrauen
- unternehmerisches Führungswissen
- Bereitschaft zur ständigen Veränderung und Weiterentwicklung
- Umsetzungsstrategien für neue Ideen und Innovationen
- Fähigkeiten zur ganzheitlichen und selbstständigen Problemlösung
- Fähigkeiten, Texte sachlich richtig und wissenschaftlich korrekt zu schreiben
- Fähigkeiten zur Darstellung von Sachen und Personen (Präsentationskompetenz).

Im Rahmen der Weiterbildung zum/zur „Geprüften Betriebswirt/-in nach der Handlungsordnung“ werden diese Fähigkeiten gefördert und vermittelt. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist es, die eigenständige und kreative Denk- und Arbeitsleistung zu unterstützen. Dazu eignen sich im Rahmen der Fortbildung unterschiedliche handlungsorientierte Formen der Lehr-/Lerngestaltung. Ein besonders herausragender Ansatz ist die schriftliche Anfertigung einer Projektarbeit nach den Grundsätzen wissenschaftlich orientierter Arbeitsformen, einschließlich der Präsentation von Arbeitsergebnissen, und die fachliche Auseinandersetzung mit den Inhalten in einem Fachgespräch. Mit dem Konzept der Projektarbeit wird die Fähigkeit zur selbstständigen Lösung ganzheitlicher betrieblicher Problemstellungen gefördert und somit eine wesentliche Anforderung an Führungskräfte erfüllt.

Projektarbeit

Bei genauerer Betrachtung werden mit der Projektarbeit **zwei Ziele** verfolgt:

- Die Teilnehmer sollen eine praxisorientierte Problemstellung selbstständig bearbeiten, sodass am Ende ein nach Möglichkeit fertiges, vorzeigbares Ergebnis (Produkt, Dienstleistung, Verfahrensweise, Prozess o. Ä.) entsteht.
- Die Teilnehmer erlernen durch die Projektarbeit wichtige fachübergreifende Fähigkeiten, wie z. B. Eigenverantwortung, selbstständiges Denken und Handeln, strukturierte Herangehensweisen an Problemlösungen und Ideenumsetzungen, Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens und soziale Kompetenzen.

Ziele der Projektarbeit

Diese Ziele und die daraus abzuleitenden Anforderungen lassen sich aus den Vorgaben der Prüfungsordnung ableiten (Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 13, Jg. 2011):

**Rechtliche  
Grundlagen**

**§ 7 Inhalte des Prüfungsteils „Innovationsmanagement“**

Im Prüfungsteil „Innovationsmanagement“ soll eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung eines Unternehmens mit betrieblicher Relevanz dargestellt, beurteilt und mit einem Lösungsentwurf erarbeitet und präsentiert werden. Die Bezüge zur Unternehmensstrategie, die Auswirkungen auf die operative Unternehmensführung haben und einen Innovationsbedarf zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie beinhalten, sind darzustellen. Die Themenstellung ist entsprechend § 11 zu entwickeln.

**§ 11 Durchführung der Prüfung im Prüfungsteil „Innovationsmanagement“**

(1) Das Thema der Projektarbeit wird vom Prüfungsausschuss vorgegeben. Vorschläge des Prüfungsteilnehmers oder der Prüfungsteilnehmerin können berücksichtigt werden. Der Prüfungsausschuss soll den Umfang der Arbeit begrenzen. Die Projektarbeit ist schriftlich anzufertigen. Die Bearbeitungszeit beträgt 30 Kalendertage.

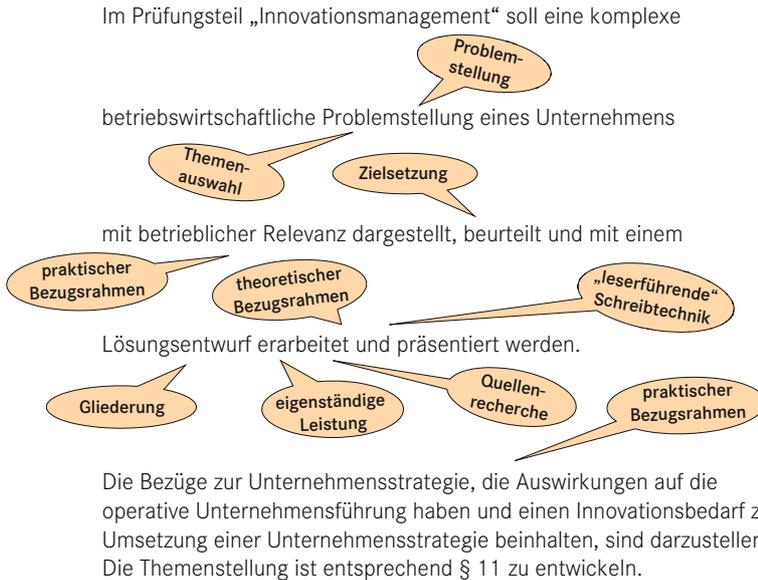
(2) In der Präsentation sollen die Ergebnisse der Projektarbeit dargestellt und begründet werden. Im Fachgespräch werden anknüpfend an die Präsentation vertiefende oder erweiternde Fragestellungen aus Aufgabenbereichen nach § 1 Absatz 2 geprüft. Dabei soll auch nachgewiesen werden, dass für Führungsaufgaben angemessen argumentiert und kommuniziert werden kann. Präsentation und Fachgespräch sollen insgesamt nicht länger als 45 Minuten dauern, die Präsentation in der Regel nicht länger als 15 Minuten.

(3) Präsentation und Fachgespräch sind nur durchzuführen, wenn die Projektarbeit mindestens als ausreichende Leistung bewertet wurde.

(4) Die Gesamtbewertung der schriftlichen Prüfungsleistung (Projektarbeit) und der mündlichen Prüfungsleistung (Präsentation und Fachgespräch) wird aus dem arithmetischen Mittel gebildet.

## 5.2 Eckpunkte für die Anfertigung einer Projektarbeit

Die nachfolgende Abbildung zeigt an einzelnen Begriffen des § 7 der Prüfungsordnung, welche Bedeutung das für die Bearbeitung einer Projektarbeit hat.



Aussagen des § 7 der Prüfungsordnung für den „Geprüften Betriebswirt nach der Handwerksordnung“ (Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 13, Jg. 2011) und die Bedeutung für die Anfertigung der Projektarbeit

### • Themenauswahl

Im Rahmen der Projektarbeit werden betriebliche Themenstellungen aufgegriffen und mit den Instrumenten der Problemlösung und des Innovationsmanagements bearbeitet. Schon in dieser Phase werden die Vorentscheidungen dafür getroffen, welchem fachlichen Bereich die spätere Arbeit zugeordnet werden kann. Die gewählte Themenformulierung steckt den Frage- und Arbeitsraum ab, in dem sich die Projektarbeit bewegt und den sie inhaltlich abdeckt. Dabei ist die Themenformulierung so präzise einzugrenzen und zu gestalten, dass erkennbar wird, dass in der Projektarbeit im zur Verfügung stehenden Zeit- und Anforderungsrahmen alles Notwendige abgehandelt werden kann. Genau hier liegt ein häufiger Fehler bei der Themenfindung und -auswahl. Der Projektbearbeiter muss sich darüber im Klaren sein, dass die zeitliche Begrenzung, die äußeren Rahmenbedingungen und die betrieblichen Möglichkeiten einschränkend wirken und dadurch nur Ideen und Problemstellungen bis zu einer bestimmten Tiefe und Breite bearbeitet werden können. Diese Eingrenzung wirkt sich selbstverständlich schon auf die Themenformulierung aus.

Anfertigung  
einer Projekt-  
arbeit



- **Praktischer Bezugsrahmen**

Die Projektarbeit soll keine Darstellung von theoretischen Zusammenhängen sein, sondern soll betriebspraktische Problemstellungen/Ideen aufgreifen und zur Lösungsreife bearbeiten (= Problemstellung eines Unternehmens mit betrieblicher Relevanz). Allerdings bedeutet diese Zielrichtung nicht, dass theoretische Bezüge und Hintergründe nicht berücksichtigt werden müssen. Für die Themenfindung ist es also hilfreich, die betriebliche Alltagssituation analytisch zu beobachten (mit „offenen“ Augen durch den Betrieb zu gehen) und daraus mögliche Problemstellungen und Ideen mithilfe der Instrumente des Innovationsmanagements abzuleiten. Dabei steht natürlich zunächst die eigene Arbeit, der eigene Arbeitsplatz oder das nähere Arbeitsumfeld im Zentrum der Betrachtung. Nicht die große Veränderung im Sinne eines Wandels der 2. Ordnung steht im Mittelpunkt, sondern kleinere, praktisch umsetzbare Ideen und Problemlösungen.

- **Problemstellung**

Wenn die Themenauswahl und der praktische Bezugsrahmen gefunden und eingegrenzt sind, können im nächsten Schritt die konkreten Bereiche und Merkmale der Problemstellung analysiert und beschrieben werden. Erst dadurch wird die mögliche Reichweite und Tiefe der gewählten Thematik deutlich und zeigt an, ob die so gewählte Aufgabe überhaupt im Rahmen einer Projektarbeit bearbeitbar und lösbar ist. Hier geht es darum, dass in analytischer Weise die Ist-Situation beschrieben wird, um daraus Klarheiten abzuleiten für die konkrete Eingrenzung der Bearbeitung und die angestrebten Ziele. Es geht in dieser Phase also auch um eine Selbstreflexion mit den Fragen: Wie stellt sich die Situation derzeit im Betrieb dar? Was kann ich und was will ich dazu beitragen, eine Lösung oder Veränderung herbeizuführen?

- **Zielsetzungen**

Nachdem die Problemstellung in ihrer Reichweite und Tiefe bekannt ist, kann im nächsten Schritt genau geklärt werden, welche konkreten Ziele mit der Projektarbeit erreicht werden sollen. Die Zielklärung leitet sich somit sachlogisch aus der Problemstellung ab. Bei diesem Arbeitsschritt ist es besonders wichtig, dass die Erreichbarkeit der gesetzten Ziele für die Arbeit im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten gesichert wird. Klare und konkrete Ziele helfen, die einzelnen Entwicklungs- und Arbeitsschritte festzulegen und an jeder Stelle der Arbeit zu überprüfen, ob der eingeschlagene Arbeitsweg auch zum gewünschten Ergebnis führt. Dabei sollten an dieser Stelle für die Zielbeschreibung schon die Regeln der SMART-Methode zur Zielfindung Berücksichtigung finden.



- **Gliederung**

Die Überlegungen zur konkreten Gliederung der Arbeit setzen die Gedankengänge der Zielklärung und Festlegung fort. Die ersten Gliederungsentwürfe sind zunächst Gedankenskizzen, die veränderbar sind und sich immer weiter detaillieren. Hilfreich ist hierbei, die Methode des Mindmapping zu nutzen. Die sogenannte Arbeitsgliederung bildet dann den vorläufigen Schlusspunkt dieser Entwicklungsarbeit. Erst während der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema wird dann die Gliederung punktuell verändert, ergänzt oder gekürzt.

- **Theoretischer Bezugsrahmen**

Auch wenn die Projektarbeit den betriebspraktischen Bezugsrahmen in den Mittelpunkt stellt, gehört es zum Anspruch einer solchen Arbeit, die angestrebten Problemlösungen/Ideenentwicklungen mit den zugehörigen theoretischen Erkenntnissen und Grundsätzen zu erklären oder zu begründen. Theoretische Erkenntnisse und Regeln helfen dabei, gut begründete und auch akzeptierte praktische Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Selbstverständlich gehört auch die Berücksichtigung und Einhaltung von Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens in diesen Zusammenhang.

- **Eigenständige Leistung**

Bei der Lösung betriebspraktischer Problemstellungen ist es eigentlich selbstverständlich, dass die eigenständige Arbeitsleistung auch sichtbar wird. Dennoch ist darauf zu achten und zu dokumentieren, was eigene Recherche-, Entwicklungs- oder Schreibleistung ist oder was von anderen Autoren übernommen wurde. Klare Kennzeichnungen nach den allgemeinen Regeln der Zitiertechniken gehören also selbstverständlich zur Projektarbeit.

- **Quellenrecherche**

Keine Projektarbeit kann allein von den eigenen Gedankengängen und Erkenntnissen geschrieben werden. Zusätzliche Lösungsansätze, theoretische Erkenntnisse und Modelle gehören genauso dazu wie z.B. die eigene Erfassung von Datenmaterial aus bestimmten Erhebungen/Befragungen. Die richtigen Quellen zu finden und sachgerecht zu nutzen ist eine Fähigkeit, die im Ablauf der Arbeit gelernt wird. Dazu gehört natürlich die klassische Arbeit in der Bibliothek genauso wie die Recherchearbeiten im Internet oder auch Befragungen und Interviews. Wiederum wichtig ist, dass alle fremd verwendeten Quellen sachgerecht angegeben werden (Zitiertechnik).

- **Leserführende Schreibweise**

Nachdem der Verfasser der Projektarbeit seine Konzentration bisher überwiegend auf die inhaltlichen Aussagen und Erkenntnissen gelegt hat, muss zu Ende der Bearbeitungszeit der Text dahingehend entwickelt werden, dass auch fremde, aber fachlich kompetente Personen den Text der Arbeit lesen und verstehen können. Dazu muss die Sachlogik genauso deutlich werden wie die Richtigkeit der Aussagen, die Gesamtstruktur der Arbeit. Schließlich müssen auch das Layout und die vorgegebenen Formalien richtig gewählt und eingesetzt worden sein.

**Vorabinformationen für den Betreuer der Projektarbeit**

Nachfolgend ein exemplarisches Beispiel für notwendige Informationen und schriftliche Ausformulierungen, die notwendig sind, bevor mit der eigentlichen Projektbearbeitung begonnen werden kann, bzw. die ein Projektbetreuer benötigt, um feststellen zu können, ob die gewählte Projektarbeit unter sachinhaltlichen und zeitlichen Aspekten erfolgsversprechend bearbeitet werden kann.

**Arbeitstitel der Projektarbeit:**

Einführung eines Ideenmanagementsystems in einem Handwerksbetrieb

**Problembeschreibung:**

Der Betrieb \_\_\_\_\_ ist sehr stark kunden- und dienstleistungsorientiert. Gleichzeitig unterliegt er einem schnellen technologischen Wandel und muss sich durch handwerkliche Qualitätsarbeit und Zuverlässigkeit am Markt behaupten. Das erfordert hohe Qualifikation von den Mitarbeitern und die Fähigkeit zum Mitdenken und selbstständigen Handeln. In den vergangenen Jahren hat es sich immer wieder gezeigt, dass Problemlösungen oder neue Ideen von Mitarbeitern eher zufällig bekannt und aufgegriffen wurden. Dadurch sind dem Betrieb im Nachhinein einige Aufträge entgangen und in Einzelfällen wiederkehrend unnötige hohe Kosten aufgetreten. Durch den stärker werdenden Konkurrenzdruck aus der Region und aus dem nahe liegenden Ausland müssen Strukturen entwickelt werden, um die Potenziale der Mitarbeiter regelmäßig für den Betrieb nutzbar zu machen. Das Konzept des Ideenmanagements scheint dafür ein sinnvoller Weg zu sein.

**Ziele der Arbeit:**

Auf Basis einer grundlegenden Analyse der Ist-Situation im Betrieb wird angestrebt, ein für den Betrieb geeignetes Instrumentarium des Ideenmanagements zu entwickeln und im Rahmen der Projektarbeit erste praktische Einführungen zu erproben und auszuwerten.

Bei der Erarbeitung sollen besonders die Rahmenbedingungen eines Handwerksbetriebes berücksichtigt werden. Dabei kommt der Auswahl von entsprechenden Verfahren, der Rollen- und Aufgabenverteilung der Personen und der Kosten-Nutzen-Betrachtung besondere Bedeutung zu.

Eine abschließende Betrachtung ermöglicht den Blick in die Zukunft und versucht, Chancen und Grenzen des Systems abzuwägen.

**Arbeitsgliederung:**

Abbildungsverzeichnis \_\_\_\_\_ I

Abkürzungsverzeichnis \_\_\_\_\_ II

Tabellenverzeichnis \_\_\_\_\_ III

Verzeichnis der Anhänge \_\_\_\_\_ IV

Einleitung \_\_\_\_\_ V

**1. Betriebliche Problemstellung** \_\_\_\_\_**2. Fragestellung und Ziele dieser Projektarbeit** \_\_\_\_\_**3. Begriff Ideenmanagement** \_\_\_\_\_**4. Die Bedingungen zum Projektstart** \_\_\_\_\_

4.1 Ausgangssituation im Betrieb \_\_\_\_\_

4.2 Einführung eines Ideenmanagements in der Krise \_\_\_\_\_

4.2.1 Theoretische Grundlagen \_\_\_\_\_

4.2.2 Konkrete Anwendungsüberlegungen in der Firma \_\_\_\_\_

**5. Kostenplanung** \_\_\_\_\_

5.1 Planungs- und Einführungskosten \_\_\_\_\_

5.2 Kostenfaktor Prämien bzw. Anerkennung der Ideen \_\_\_\_\_

**6. Die beteiligten Personen** \_\_\_\_\_

6.1 Die Rolle der Mitarbeiter \_\_\_\_\_

6.2 Die Rolle der Führungskräfte \_\_\_\_\_

6.3 Die Rolle des Ideenmanagers \_\_\_\_\_

**7. Organisation und Umsetzung** \_\_\_\_\_

7.1 Dem Kind einen Namen geben – der Slogan \_\_\_\_\_

7.2 Mitarbeiter vorbereiten und qualifizieren \_\_\_\_\_

7.3 Entwicklung der Formulare \_\_\_\_\_

7.4 Handlungsempfehlungen zur Verstetigung \_\_\_\_\_

7.5 Der Start des Ideenmanagements \_\_\_\_\_

7.6 Ideenmanagement in Aktion – Erprobungsphase \_\_\_\_\_

<b>8. Nutzen</b> _____
8.1 Nicht monetärer Nutzen _____
8.2 Monetärer Nutzen _____
<b>9. Zusammenfassung und Ausblick</b> _____
9.1 Möglichkeiten der Einführung in den Regelbetrieb _____
9.2 Chancen und Grenzen für die Zukunft _____
Literaturverzeichnis _____
Anhang _____

#### Beispiel für notwendige Informationen zur Beantragung der Projektarbeit

Die hier dargestellte beispielhafte Grobgliederung wird für die Umsetzungsphase zu umfangreich und detailliert sein. Dennoch ist es in diesem Arbeitsstadium nicht falsch, möglichst präzise alle zunächst angedachten Gliederungspunkte aufzuschreiben.

Um die Grobgliederung mit dem betreuenden Dozenten zu besprechen, muss das Verzeichnis der Abbildungen, Literaturverzeichnis und der Anhang noch nicht beigefügt werden, da zu dem Zeitpunkt noch nicht klar ist, was alles benötigt wird.

#### Betreuer und Projekt- bearbeiter

Die für die Projektarbeit entwickelten Überlegungen werden von einem fachbetreuenden Dozenten geprüft und gegebenenfalls gemeinsam mit dem Projektbearbeiter modifiziert, ergänzt und gegebenenfalls auch gekürzt oder erweitert.

Dabei berät der Betreuer den Teilnehmer bei der Themenfindung, der logischen Gliederung des Inhalts und der ersten Quellen- und Literaturwahl. Wichtig ist, dass der Projektbearbeiter in jedem Fall seine Projektarbeit mit dem betreuenden Fachdozenten abgestimmt hat, ehe er mit der detaillierten inhaltlichen Ausarbeitung beginnt!

## 5.3 Einsatz von Projektmanagementinstrumenten

Bei der Planung und Umsetzung einer Projektarbeit ist prinzipiell hilfreich, mithilfe einzelner Instrumente aus dem Projektmanagement zu arbeiten, um die zeitlichen Vorgaben und die vereinbarten Ziele und Inhalte sachgerecht zu erreichen. Da im Rahmen einer solchen Arbeit mit festgesetztem Abgabetermin die Zeit das knappe Gut ist, sollte diesem Faktor in den Vorüberlegungen besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Aufgaben- und Zeitplanung übernimmt wichtige Funktion:

- Koordinierung der einzelnen Schritte, die sich möglicherweise überlappen oder auch parallel laufen.
- Gewichtung einzelner Arbeitsschritte nach Zeit und Komplexität.
- Einbindung und Berücksichtigung anderer Aktivitäten, die eine zeitliche Einschränkung bedeuten.
- Kontrollfunktion für den eigenen Arbeitsfortschritt (Soll-Ist-Abgleich).

**Aufgaben- und Zeitplanung für die Projektarbeit**

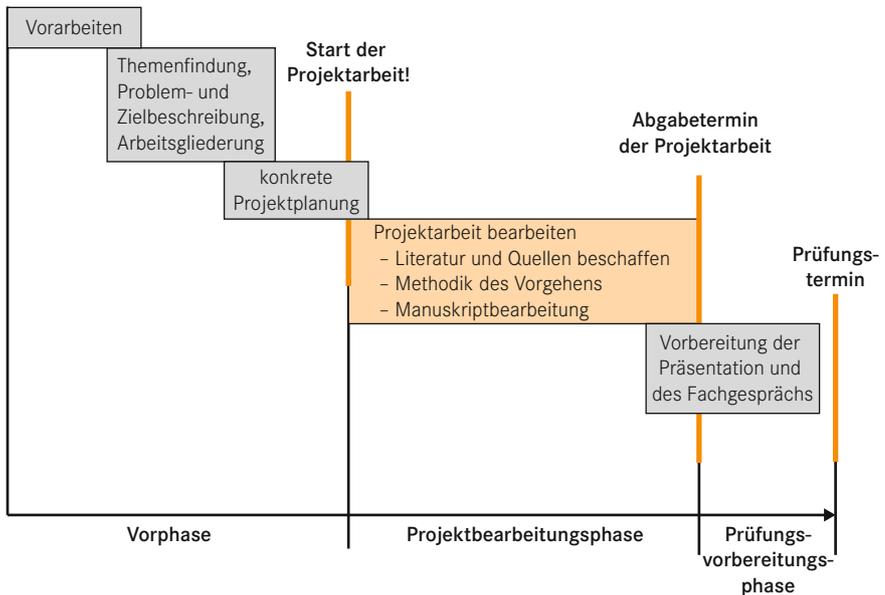
Um mit der Arbeit zu beginnen, ist im Vorfeld zu klären, welcher Abgabetermin relevant ist. Dann beginnt die Zeitrechnung „rückwärts“ von diesem Termin. Für die eigentliche Bearbeitung stehen gemäß § 11 Prüfungsordnung „Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung und Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ 30 Kalendertage zur Verfügung. Zu berücksichtigen ist allerdings eine zeitliche Vorphase zur Themenfindung und Abstimmung mit dem betreuenden Dozenten. Diese Zeitspanne sollte nicht zu knapp eingeplant werden. Empfehlenswert sind vier bis sechs Wochen. Das klingt zunächst lange, ist aber aus praktischer Erfahrung nicht übertrieben. Die Themenfindungs- und Abstimmungsphase im und mit dem Betrieb gehört genauso dazu wie die Beratungsphase mit dem betreuenden Dozenten. Zu prüfen ist immer, ob alle vorgegebenen und selbstgesetzten Zeiten realistisch sind. Hier liegen die größten Hindernisse.

Im Projektmanagement wird die nachfolgende Aussage immer wieder verwendet: „Zeige mir, wie dein Projekt beginnt, und ich zeige dir, wie es endet!“

Das bedeutet, dass der Arbeits- und Zeitplanung gerade zu Beginn große Bedeutung für den Erfolg zukommt.

### Phasen der Projektarbeit

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie die Grobphasen des zeitlichen Ablaufes im Rahmen einer Projektarbeit aussehen können.



### Phasen der Projektarbeit

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Arbeit an der Projektarbeit schon lange vor dem eigentlichen Start liegt. Dazu gehören die Arbeiten zur Themenerkundung, betriebliche Beobachtungen, Ideenfindungen, Problemlöseansätze, erste Literatursuche und schließlich der weiter oben dargestellt Dreischritt „Problembeschreibung – Zielklärung – Arbeitsgliederung“. Kurz vor dem eigentlichen Starttermin müssen letztlich noch die Vereinbarungen und Abstimmungen mit dem Betrieb sichergestellt werden, mögliche Kostenkalkulationen durchgeführt und natürlich die konkrete Arbeits- und Zeitplanung umgesetzt werden.

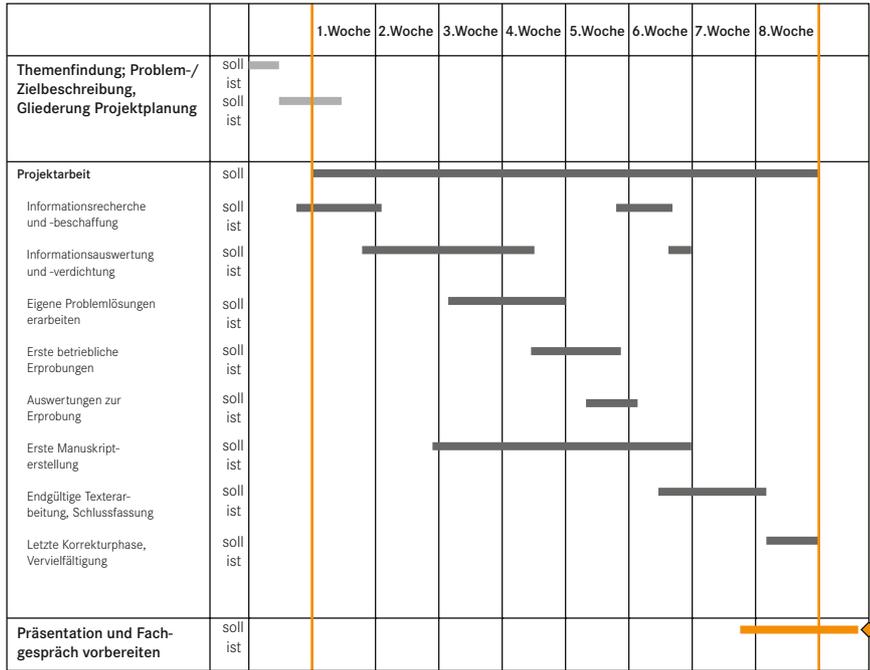
### Schriftliche Fixierung

Das bedeutet, dass alle Überlegungen, Ideen und die Grobplangelemente gesammelt und aufgeschrieben wurden und nun inhaltlich und zeitlich verfeinert werden. Diese Verfeinerung der Projektplanung ist selbstverständlich stark von der Thematik abhängig und der Art und Weise, wie der Bearbeiter an das Thema herangehen möchte.

Hilfreich dafür ist wiederum die Arbeit mit einem Mindmap, um alle Tätigkeiten und Aktivitäten in den einzelnen Phasen übersichtlich darzustellen. Im nächsten Schritt sollte der Gesamtzusammenhang sichtbar gemacht werden. Ein einfaches und sehr effizientes Werkzeug dafür ist das **Balkendiagramm**.



**Beispiel Balkendiagramm**



Balkendiagramm für die Arbeits- und Terminplanung

Die Abbildung des Balkendiagramms als ein fiktives Beispiel für eine Projektarbeit zeigt in dieser Form auf, dass bestimmte Arbeiten nacheinander, parallel oder zeitlich versetzt ablaufen können. Bei einer weiteren Präzisierung können zusätzliche Tage sichtbar gemacht werden, an denen an der Projektarbeit nicht gearbeitet werden kann, z. B. an einem Wochenende, durch eine betriebliche Verhinderung oder Ähnliches. Nach diesen Überlegungen werden die „Nettoarbeitstage“ für die Projektarbeit sichtbar, und diese liegen häufig 10% bis 25% unter den „Bruttoarbeitstagen“. Eine nicht zu vernachlässigende Größe!

**Zeitliche Planung und Umsetzung**

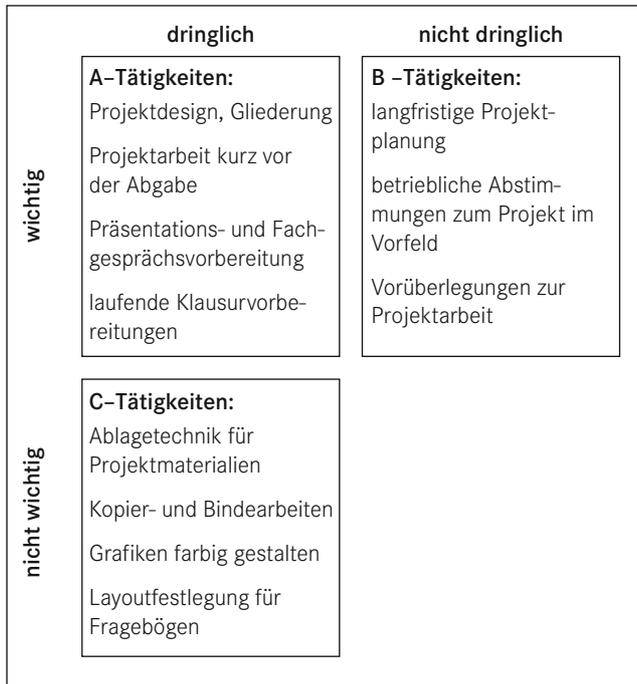
Ist ein Arbeitsschritt abgeschlossen, kann die Ist-Zeit nachträglich eingezeichnet werden. Diese SOLL-IST-Gegenüberstellung wirkt wie eine ständige Erfolgskontrolle und zeigt frühzeitig auf, wann und in welchen Zeiten Planungsrevisionen durchgeführt werden müssen.

Das größte Problem bei diesen Planungsarbeiten ist immer wieder die möglichst genaue Abschätzung der notwendigen Zeit. Besondere Beachtung sollten dabei auch die sogenannten „Nebentätigkeiten“ erhalten. Dazu gehören alle organisatorischen Arbeiten, vielleicht auch die Rücklaufzeiten von Fragebögen, die Gesprächstermine mit einem Kollegen, einen Vorgesetzten usw. In der Summe beeinflussen diese „kleinen“ Punkte das zeitliche Gesamtbudget erheblich.



Für die gesamte Arbeits- und Zeitplanung bietet sich die „**ALPEN-Methode**“ an:

<b>A</b>	Alle notwendigen <b>Aufgaben</b> zur Projektarbeit werden gesammelt und schriftlich festgehalten. Auch wenn die Sammlung nicht von Beginn an vollständig sein wird und noch weiter wächst, wird an dieser Stelle schon eine erste Klärung des Arbeitsaufwandes deutlich.
<b>L</b>	Wenn die Inhalte und Aufgaben als Sammlung bestehen, kann im nächsten Schritt die <b>Länge</b> der einzelnen Tätigkeiten abgeschätzt werden. Die Zeitschätzungen sind nicht einfach und beruhen oftmals auch auf Erfahrungen. Deshalb ist schon während der Weiterbildung zum Betriebswirt eine immerwährende Lernzeitschätzung für die spätere Projektarbeit hilfreich.
<b>P</b>	Hier geht es darum, sachgerechte <b>Puffer</b> in die Zeitplanung einzubauen. Wie viele Zeitpuffer im Rahmen einer Projektarbeit einkalkuliert werden, hängt wesentlich von den persönlichen Bedingungen und Rahmenvorgaben ab. Zeitmanagementexperten gehen grundsätzlich davon aus, dass bis zu 40 % (!) als Puffer eingerechnet werden sollen.
<b>E</b>	Wenn alle Aufgaben gesammelt sind und auch die zeitlichen Bedingungen erfasst wurden, müssen <b>Entscheidungen</b> darüber getroffen werden, welche Prioritäten den einzelnen Tätigkeiten zugewiesen werden. Hier spielen Dringlichkeit und Wichtigkeit eine wesentliche Rolle bei der Zuweisung der Priorität. Eine Einteilung nach dem „Eisenhower-Prinzip“ in A-, B- und C-Aufgaben ist dafür besonders geeignet (siehe nachfolgende Abbildung).
<b>N</b>	Die kontinuierliche <b>Nachkontrolle</b> ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Die Elemente Zielerreichung, Inhalt und Zeit gehören dazu. Nachkontrollen während der Projektarbeit sollten immer an wichtigen Zwischenpunkten erfolgen (sog. Meilensteine).



Beispiel für eine Dringlichkeits-Wichtigkeits-Matrix (in Anlehnung an: Stickle-Wilf, S./Wolf, J., 2013, S. 342)

Auf Basis der A-B-C-Analyse lassen sich die Aufgaben sehr gut planen und priorisieren. Da in der Regel die A-Aufgaben am stärksten den Erfolg der Arbeit beeinflussen, sollten diese Aufgaben besonders gewissenhaft und mit ausreichender Zeit geplant und umgesetzt werden.