

Projektmanagement anhand des Praxisbeispiels „Matura, was dann?“



Unterrichtsfach: Kommunikation und Soziale Kompetenz (KOSO)
Verfasserin: Julia Sagan
Betreuerin: Prof Ursula Groer
Schule: Realgymnasium des
Instituts Neulandschulen Laaerberg,
Ludwig-von-Höhnelgasse 17-19, 1100 Wien

Wien, am 10. Februar 2013

Vorwort

Ich möchte hier die Gelegenheit nutzen, um mich bei Frau Professor Ursula Groer für die Unterstützung bei der Themenaufbereitung sowie der wertvollen Literaturtipps zu bedanken, welche die Grundlage waren, damit ich dieses Thema erfolgreich bearbeiten konnte.

Danken möchte ich auch meinen Eltern, welche mich mit Worten und Taten immer wieder unterstützt haben, diese Fachbereichsarbeit abzuschließen. Ohne deren Hilfe beim Korrekturlesen und ihren Anregungen zur übersichtlicheren Gestaltung hätte ich diese Arbeit vermutlich nicht in dieser Form zustande gebracht.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	6
2. Theorie des Projektmanagements	8
2.1. Grundbegriffe.....	8
2.1.1 Was bedeutet der Begriff Projektmanagement (PM)?.....	9
2.1.2 Warum wird Projektmanagement immer wichtiger?.....	9
2.1.3 Was macht ein Projekt erfolgreich?.....	10
2.2 Zustandekommen eines Projekts	10
2.2.1 Der Projektauftrag oder Projektantrag.....	11
2.2.2 Projektauftrag	11
2.2.3 Projektantrag.....	12
2.2.4 Ziele müssen definiert werden.....	15
2.2.5 Projektziele	15
2.2.6 Eigenschaften von Projektzielen.....	16
2.2.7 Das Magische Dreieck.....	18
2.2.8 Qualitätsmanagement unter Beachtung des Deming-Kreises.....	18
2.2.9 Menschen im Projekt	20
2.2.9.1 Der Projektauftraggeber.....	20
2.2.9.2 Der Projektmanager (PM) bzw. Projektleiter (PL).....	20
2.2.9.3 Die Projektteammitglieder (PTM).....	23
2.2.9.4 Die Projektmitarbeiter (PMA)	23
2.2.9.5 Der Projektcoach	24
2.2.10 Projektphasen.....	24
2.2.11 Kostenaufbereitung.....	27
2.3 Zeitlicher Ablauf des Projektmanagements.....	28

2.3.1 Meilensteine.....	28
2.3.2 Planung der Arbeitsverteilung	31
2.3.3 Arbeitspakete – Definition, Ziele und Inhalte	32
2.3.4 Aufstellung eines Kostenplans	33
2.3.5 Kommunikation im Projekt	33
2.3.6 Projektkultur	34
2.3.7 Planung des Qualitätsmanagements	35
2.3.7.1 Projektfortschrittsüberwachung.....	35
2.3.8 Planung des Projektcontrollings	36
2.3.8.1 Anzeichen für Projektkrisen	36
2.3.8.2 Das Projekt-Controlling.....	37
2.3.8.3 Der Soll/Ist-Vergleich im Projekt – das Controlling.....	38
2.3.9 Erstellen der Projektdokumentation	39
2.3.10 Projektabschluss	40
2.3.10.1 Abschlussworkshop	41
2.3.10.2 Projektevaluierung.....	43
3. Schulprojekt „Matura, was dann?“,	
5. November 2012.....	44
3.1 Der Projektauftrag	44
3.2 Projektziele	45
3.3 Menschen im Projekt.....	45
3.4 Die Projektphasen.....	47
3.4.1 Planungsphase.....	47
3.4.2 Arbeitsverteilung der Arbeitspakete	48
3.5 Die Meilensteine, das Controlling.....	49
3.6 Der Ablauf des Projekttag, 5.11.2012	51
3.6.1 Das Frühstück	52
3.6.1.1 Reflexion des Frühstücks.....	52

3.6.2 Die Übungen des Tages	52
3.6.2.1 Reflexion der Übungen	54
3.6.3 Feedbackrunde	55
3.6.3.1 Reflexion der Feedbackrunde	56
3.7. Projektdokumentation und Projektabschluss	56
3.8. Analyse des Projekts	57
4. Schlusswort	59
5. Literaturverzeichnis	60
6. Anhang	61
Erklärung	65

1. Einleitung

Da ich ein sehr kommunikativer und auch sozial denkender Mensch bin, habe ich vor zwei Jahren das Wahlpflichtfach Kommunikation und Sozialkompetenz in der Neulandschule gewählt. Ich hatte bereits damals großes Interesse daran, wie man/ich mit Kommunikation Menschen von etwas überzeugen kann.

Als ich für das Unterrichtsfach ein Referat zum Thema „Aufbau einer Rede“ vorbereitet habe, habe ich erkannt, wie wichtig eine gute Planung ist und wie wichtig es ist, sich vorab bereits zu überlegen, wie man mit dem Gesagten Interesse bei Menschen wecken kann.

In meiner Fachbereichsarbeit möchte ich mich dem größeren Bereich der Kommunikation und Vorbereitung auf dem Gebiet der Projektorganisation widmen. Ich möchte zuerst auf den theoretischen Aufbau einer guten Projektstruktur eingehen, und anhand des Projekts in der Neulandschule „Matura, was dann?“ schriftlich aufzeigen, wie hier die Organisation aufgebaut, umgesetzt und bei den Schülern der 8. Klassen Anklang gefunden hat. Im positiven wie im negativen Sinne.

Ich bin der Meinung, für jede Lebenslage des Menschen ist es unerlässlich, sich mit Projektorganisation zu beschäftigen. Selbst im privaten Bereich werden doch immer wieder Ausflüge oder Reisen in der Gruppe zumeist von einer Person organisiert und jeder möchte, dass alle mitmachen und Freude daran haben. Dies funktioniert aber immer nur, wenn alle Aspekte wie Zeit, Ablauf, Kosten für alle interessant und tragbar gestaltet werden.

Für mich persönlich ist es besonders wichtig zu wissen, wie ein Projekt gut aufgebaut und organisiert wird. Nach Abschluss des Gymnasiums möchte ich an einem EU-Projekt mitarbeiten, daher will ich jedenfalls sicherstellen, dass ich dafür ein gutes Hintergrundwissen aufgebaut habe, um Menschen begeistern zu können mitzumachen.

Ich möchte darauf hinweisen, dass personenbezogene Ausdrücke, die ich in dieser Arbeit verwendet habe, selbstverständlich Frauen und Männer (Schülerinnen und Schüler) gleichermaßen umfassen.

Abschließend möchte ich erwähnen, dass ich ursprünglich das 3. Kapitel über das Schulprojekt in einer 2-spaltigen Form darstellen wollte. Ich musste jedoch erkennen, dass dies mit den Formvorgaben für diese Fachbereichsarbeit für mich nicht kompatibel war. Daher habe ich Verweise vom Theorieteil zum Schulprojekt in kursiver Schrift mit Kapitelnummer und Seitenanzahl angegeben.

2. Theorie des Projektmanagements

2.1. Grundbegriffe

Um überhaupt sagen zu können, dass es sich um ein Projekt handelt muss es bestimmte Merkmale aufweisen:

- Komplexität
- Neuartigkeit
- Riskant
- Strategisch bedeutsam¹
- Mit konkreten Zielen
- Individuelle Organisationsform
- Gewählter Projektleiter
- Strukturplan des Projekts²

Auch muss es eine zeitliche Begrenzung geben, in der das Projekt abgeschlossen werden muss. Die Menschen, die in diesem Projekt mitarbeiten, müssen miteinander arbeiten sowie auch mit jenen Personen, die das Projekt beauftragt haben oder mit denen man arbeiten muss.³ Es ist ebenfalls nur von Vorteil, wenn es eine gute Zusammenarbeit und auch Unterstützung vom Auftraggeber gibt.⁴

Von einem Projekt wird gesprochen, wenn die Durchführung eine

- klar definierte,
- neuartige und
- zeitlich begrenzte

¹ Spangl,Auchmann,Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011)

3

² Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 7

³Spangl,Auchmann,Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011)

3

⁴ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 7

Aufgabe betrifft, welche von einem speziell dafür eingerichteten Team abgewickelt wird.

Durch die zeitlich begrenzte Abstellung eines eigenen Teams für diese Aufgabe können raschere Ergebnisse, innovative und bessere Lösungen sowie mehr Motivation und Engagement erwartet werden.

Die Basis dafür legen unter anderem kürzere Kommunikationswege, einfachere Entscheidungsstrukturen, mehr Kreativität, mehr Teamarbeit und mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten durch die Teammitglieder.⁵

2.1.1 Was bedeutet der Begriff Projektmanagement (PM)?

Projektmanagement (PM) ist ein Prozess, der eine strukturierte Abwicklung eines Projektes gewährleistet. Folgende Teilprozesse können dadurch entstehen:

- Projektbeauftragung,
- Projektstart (Planung),
- Projektkoordination,
- Projektcontrolling,
- Projektabschluss.

2.1.2 Warum wird Projektmanagement immer wichtiger?

Hauptaufgabe des Projektmanagements ist die Überwachung und Steuerung des dynamischen Umfeldes im Bereich des Projektes. Als Umfeld werden folgende Merkmale definiert:

⁵ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 6

-
- Wachsende Komplexität: Die Situation am Weltmarkt macht die Zusammenarbeit und Vernetzung von Kunden und Lieferanten erforderlich. Der Trend geht immer mehr dahin, nicht einzelne Produkte zu verkaufen, sondern die komplette Lösung eines Problems anzubieten.
- Technische Entwicklungen: Die fortschreitende technologische Entwicklung ermöglicht neue Informations- und Kommunikationssysteme, daher ist es sinnvoll, wenn Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammenarbeiten, um eine kundenorientierte Lösung zu entwickeln. Dafür eignet sich die Abwicklung in Projekten besonders gut.
- Dynamische Märkte: Internationale Konkurrenz, kürzere Produktlebenszyklen und mehr Nähe zum Kunden erfordern ein hohes Maß an Flexibilität. In der Projektorganisation arbeitet ein selbst verantwortliches Team an der Lösung der Aufgabe, in einer sehr flachen Organisation mit hoher Selbstverantwortung und kann daher sehr schnell auf Veränderungen reagieren, weil der Dienstweg bedeutend verkürzt ist.

2.1.3 Was macht ein Projekt erfolgreich?

Ein Projekt wird dann als erfolgreich eingestuft, wenn es zur geplanten Zeit, mit den veranschlagten Kosten, unter Nutzung der vereinbarten Kosten, die verlangte Leistung erbracht hat.

2.2 Zustandekommen eines Projekts

Damit ein Projekt auch offiziell zu Stande kommt muss ein konkreter Auftrag gegeben werden. Dann kann das Projekt mit dem angestrebten Ziel, den Teilnehmern des Projekts näher gebracht werden.

Den teilnehmenden Personen muss ein begrenzter Zeitraum zur Verfügung stehen, um sich eine Meinung bilden zu können, damit danach in der Gruppe ein Meinungsaustausch stattfinden kann = Vorphase eines Projekts.

Es kommt zur Entscheidung, ob das Projekt stattfinden soll oder nicht, auch welche Ziele von den Teilnehmern gewünscht werden.⁶

2.2.1 Der Projektauftrag oder Projektantrag

Um überhaupt einen Projektauftrag zu bekommen, kann es sein, dass eine Projektidee überhaupt erst entwickelt werden muss. Ausnahme: bei Auftrag einer Firma bekommt man sofort den Projektauftrag.

Wenn eine kreative Idee vorhanden ist, muss die Durchführbarkeit des Projekts beachtet werden. Es kann sein, dass nicht jeder die erforderlichen Mittel zur Verfügung hat (oftmals Geld).⁷

2.2.2 Projektauftrag

Beim Start eines Projektes wird die Verantwortung für die Erreichung des Projektziels an den Projektleiter übertragen. Der Projektauftrag wird nach der Vorbereitungsphase bzw. spätestens zum Abschluss der Definitionsphase fertiggestellt. Die schriftliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektleiter hat in der Minimalversion jedenfalls folgende sechs Punkte zu enthalten:

- Projektziel,
- Auftraggeber, Projektleiter,
- Budget,

⁶ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 11

⁷ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 21ff

-
- Start- und Endtermin,
- Grob Ablaufplan (Phasen),
- Projektorganisation.

2.2.3 Projektantrag

Projektanträge sind unterschiedlich konkret auszufertigen. Als Basis dient der Projektauftrag, welcher um Informationen zu erweitern ist, um die Transparenz des Projektes und deren Nachvollziehbarkeiten gegenüber Dritten (z.B. Wirtschaftsprüfern) zu gewährleisten.

Projektanträge dienen dazu einen Geldgeber (Auftraggeber) zu finden. Oftmals werden Projektanträge auf Ausschreibungen hin formuliert und müssen daher die formalen und inhaltlichen Anforderungen der Ausschreibungen berücksichtigen.

Wenn der Projektantrag gestellt wird hat man grundsätzliche Vorstellungen von dem Projekt, dem Zeitaufwand, den Zielen und Risiken sowie dem Kostenaufwand. Dabei handelt es sich jedoch nur um eine grobe Voreinschätzung. Man möchte anfangs nicht zu viel Zeit investieren, da man nicht weiß, ob das Projekt angenommen wird.⁸

Ein Projektantrag könnte sich aus folgenden Bestandteilen zusammensetzen:

- Formular A bestehend aus Grundinformationen über:
 - ◆ Projekttitle
 - ◆ Projektdaten: Start, Ende, Abteilung, Standort, Auftragsart, Projektcode und Projektkostenstelle.

⁸ <http://www.swissoacing.ch/pl> 19.1.2013 13 Uhr

-
- Formular B bestehend aus personenbezogenen Informationen:
 - ◆ Projektleiter
 - ◆ Projektteam
 - ◆ Auftraggeber
 - ◆ Sonstige Beteiligte
- Formular C bestehend aus der Projektbeschreibung:
 - ◆ Ausgangssituation/Projektbegründung: Kurzzusammenfassung der Situationsanalyse.
 - ◆ Projektgesamtziel: Beschreibung des Projektnutzens.
 - ◆ Projektteilziele/Meilensteine
 - ◆ Projektphasen/Hauptaufgaben
 - ◆ Projektrisiken
 - ◆ Beteiligtenanalyse
 - ◆ Kommunikationsplan
- Formular D bestehend aus Informationen über Projektbudget und Projektwirtschaftlichkeit:
 - ◆ Kostenrahmen: Grobschätzung der Gesamtkosten in jeweiliger Währung (Euro).
 - ◆ Folgekosten nach Beendigung des Projektes
- Formular F mit Details zur Projektentscheidung:
 - ◆ Einreichung Projektauftrag: Datum und Unterschrift des Projektleiters.
 - ◆ Projektentscheidung: Kostenstelle, Freigabe unter Einhaltung folgender Auflagen, Datum und Unterschrift Kostenstellenverantwortlicher.

Im Anhang der Arbeit sind zwei Arten von Formularen für einen Projektantrag angeschlossen – als Beispielvorlage habe ich diese für das Schulprojekt „Matura, was dann?“ ausgefüllt.

Die oben beschriebenen Planungsschritte und Vorarbeiten dienen nicht nur der professionellen und transparenten Nachvollziehbarkeit eines Projektes, sondern ebenso um Risiken und/oder Projektverzögerungen aktiv entgegenzuwirken. Gründe für Projektverzögerungen können unter anderem folgende Ursachen haben:

- Ziele sind ungenau definiert und/oder zu hoch gesteckt.
- Zu viele Änderungen.
- Unzureichende Koordination.
- Projektplanung zu oberflächlich.
- Zu wenig oder mangelhafte Teamarbeit.
- Unzureichende Kompetenz der Teammitglieder.
- Fehlendes Zeitbewusstsein des Projektleiters.⁹

2.2.4 Ziele müssen definiert werden

Am Ende der Vorbereitungsphase steht die Zieldefinition des Projektes, welche in einem Zielkatalog niedergeschrieben wird, der meistens folgende Ebenen umfasst:

- Übergeordnete Ziele bzw. der Projektnutzen.
- Hauptziele – welche meistens als „Meilensteine“ definiert werden.
- Operative Ziele – also Detailziele, damit Projektmitarbeiter schneller Erfolge haben und damit die Motivation und die Übersicht gewahrt bleiben.

2.2.5 Projektziele

Besonders zu beachten und genauestens zu definieren sind die Projektziele, da diese den Zustand beschreiben, der durch das Projekt erreicht werden soll. Projektziele dienen als Basis zwischen Auftraggeber und Projektleiter.

⁹ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 107

Des Weiteren wird anhand von Projektzielen beurteilt, ob das Projekt erfolgreich war.

2.2.6 Eigenschaften von Projektzielen

Auftraggeber und Projektleiter haben bei der Zielformulierung auf folgende Eigenschaften zu achten:

- Um Missverständnisse so weit wie möglich auszuschließen müssen Ziele möglichst konkret formuliert werden. Sinnvoll scheint dabei auch eine eventuelle Unterscheidung zwischen unbedingt zu erreichenden Zielen (Muss-Ziele) und wünschenswerten Ergebnissen (Soll-Ziele). Der Auftraggeber kann auch Ziele formulieren, welche auf keinen Fall erreicht werden dürfen (Negativ-Ziele).
- Ziele sollen so formuliert werden, dass diese auch „merkbar“ und „messbar“ sind. Nicht immer können Folgeerscheinungen (positiv wie negativ) eindeutig dem Projekt zugerechnet werden. Daher ist es wichtig Kriterien zu definieren, nach denen der Erfolg eines Projektes beurteilt werden kann.
- Zielformulierungen sollen den Weg zur Zielerreichung offen lassen. Die Kreativität des Projektteams darf nicht eingeschränkt und die Chance zur Findung einer günstigeren und neuartigeren Lösung nicht unterbunden werden.
- Ziele sollen ansprechend aber auch möglich sein. Unerreichbare Ziele wirken frustrierend und bei zu tief angesetzten Zielen kommt es zum Motivationsverlust.¹⁰

Das heißt, die oben genannten Ziele und Ergebnisse eines Projekts sollen SMART sein. Am Anfang steht dabei die ganz korrekte Zielformulierung. Ein individuelles Ziel wird viel eher erreicht als ein generelles. Dabei sollte

¹⁰ Nosseck, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 15ff

beachtet werden, dass nicht von vornherein Wege und Methoden zur Zielerreichung beschrieben werden. Diese Ziele müssen nicht nur innerhalb des Projektteams (Projektleiter und Projektteammitglieder), sondern auch mit dem Projektauftraggeber vereinbart werden.

SMART bedeutet

S = Spezifisch: Ziele müssen konkret formuliert sein.

M = Messbar: Es muss erkennbar sein, unter welchen Umständen die Ziele erreicht werden.

A = Attraktiv: Es muss sich lohnen, sich für Ziele zu engagieren.

R = Realistisch: Es muss im Bereich des Möglichen sein, die Ziele zu erreichen.

T = Terminisiert: Es muss klar sein, zu welchem Zeitpunkt die Ziele erreicht sein müssen.¹¹

Eine detaillierte Abstimmung zwischen Auftraggeber und Projektleiter ist deshalb besonders wichtig, weil ein Projekt sowohl inhaltlich als auch im Vorgehen nicht der Norm entspricht und somit vermieden werden kann, dass sich mitten im Projekt oder am Ende des Projektes unterschiedlichste Streitfragen ergeben.¹²

Als besonders hohes Konfliktpotential wird in der Literatur die Termin- und Ablaufplanung genannt.

In der Termin- und Ablaufplanung wird die logische Abfolge der einzelnen Arbeitspakete festgelegt. Die Ablaufplanung orientiert sich an den Vorgängern und den Nachfolgern eines jeden Arbeitspaketes und stellt diese in zeitlicher Reihenfolge dar. Das Ergebnis der Termin- und Ablaufplanung ist ein Plan, in dem für jedes Arbeitspaket der Start- und Endtermin sowie die geplante Arbeitsdauer dargestellt werden. Der durch den Projektleiter und

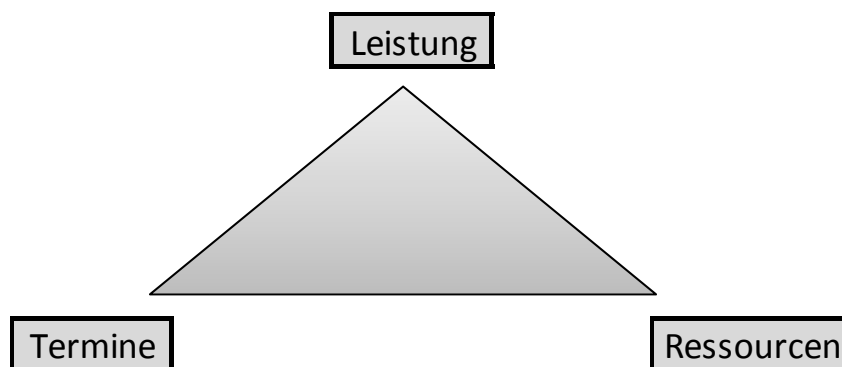
¹¹ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 36f

¹² Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 15ff

ausgewählte Teammitglieder ausgearbeitete und durch den Auftraggeber am Projektantrag zu genehmigende Termin- und Ablaufplan sollte beim Kick-off-Meeting präsentiert werden.

2.2.7 Das Magische Dreieck

Die Eckpunkte Leistung, Termine und Ressourcen sind vorab zu klären, da diese voneinander abhängig sind. Auftraggeber und Projektleiter haben diese Punkte exakt zu bestimmen, sodass gegenseitige Erwartungen auch erfüllt werden können. Größere Abweichungen von diesen Eckpunkten führen zu einer Veränderung des Projektauftrages, welche wiederum genehmigt werden müssen. Zur besseren Darstellung siehe folgende Abbildung, auch genannt das „Magische Dreieck des Projektmanagements“.¹³



2.2.8 Qualitätsmanagement unter Beachtung des Deming-Kreises

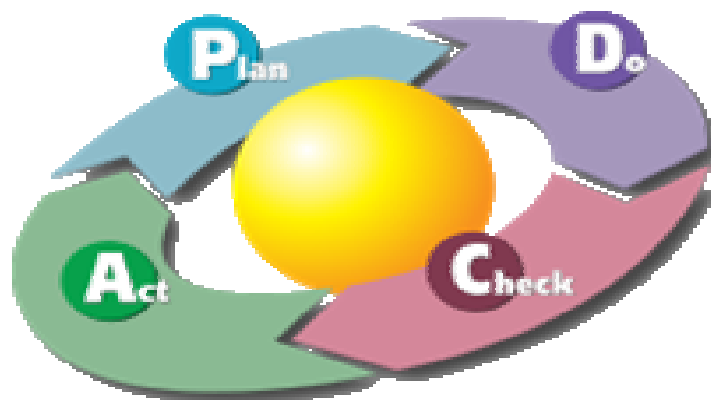
Um die qualitativen Anforderungen des Projektauftraggebers bestmöglich erfüllen zu können, eignet sich die Anwendung des sogenannten Deming-Kreises, PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) bzw. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

¹³ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 8

Der US-amerikanische Statistiker William Edwards Deming machte diesen Grundsatz des Qualitätsdenkens bekannt und schuf damit ein Modell, welches von jeder Organisation, aber auch von jeder Einzelperson angewendet werden kann.

Der Deming-Kreis ist ein Zyklus, der erst endet, wenn der Prozess beendet ist.

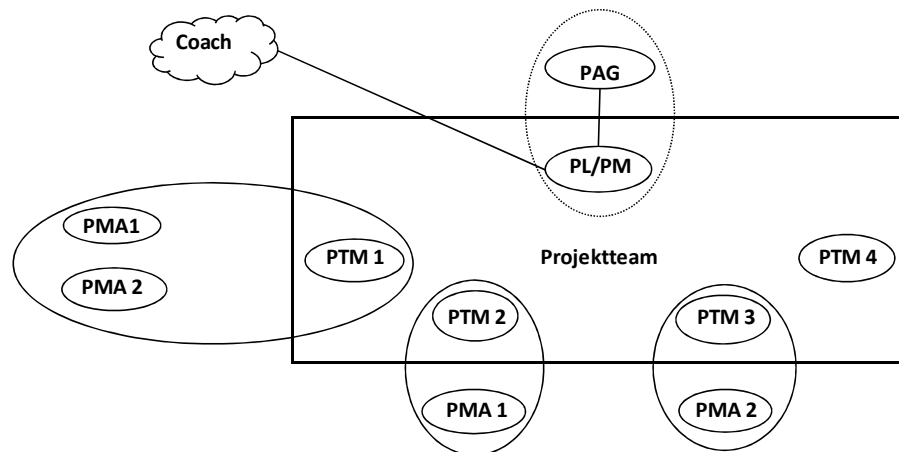
- Zuerst werden die Ziele, das Vorgehen und die Ressourcen geplant (P-Plan).
- Der Planung entsprechend wird dann im Projekt gearbeitet und die im Projekt vorgesehenen Arbeiten werden durchgeführt (D-Do).
- Bei Erreichung eines Kontrollpunktes wird das Ergebnis gemessen und festgehalten (C-Check). Dabei wird verglichen, ob die „Soll-Werte“ mit den tatsächlich erreichten „Ist-Werten“ übereinstimmen.
- Im Anschluss daran werden Meetings abgehalten und wenn nötig, konkrete Verbesserungsmaßnahmen beschlossen (A-Act).¹⁴



¹⁴ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 11f

2.2.9 Menschen im Projekt

Die Rollenverteilung wird im sogenannten Projektorganigramm dargestellt und in den nächsten Unterkapiteln erläutert.¹⁵



2.2.9.1 Der Projektauftraggeber

Projektauftraggeber (PAG): Initiator eines Projektes, erteilt den Projektauftrag, oberste Entscheidungsinstanz im Projekt; verantwortlich für die Bereitstellung von Projektressourcen; soll voll und ganz hinter dem Projekt stehen.¹⁶

2.2.9.2 Der Projektmanager (PM) bzw. Projektleiter (PL)

Gesamtverantwortlich für die Erreichung der im Projektauftrag fixierten Ziele, hat Maßnahmen zu setzen beim Erkennen von Abweichungen, erster Ansprechpartner des Auftraggebers.¹⁷

Die Aufgaben des Projektleiters hängen von den Eigenschaften des Projektes, der Organisation und anderen Faktoren ab. Seine Hauptaufgaben sind die Projektplanung, -kontrolle und -steuerung.

¹⁵ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 19

¹⁶ <http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/rollen-und-verantwortung-in-projekten/>
18.1.2013 19.30 Uhr

¹⁷ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 18f

- Planungsaufgaben des Projektleiters können unter anderem folgende Punkte umfassen:
 - ◆ Beteiligung an der Formulierung von Projektzielen,
 - ◆ Zusammenstellen des Teams,
 - ◆ Erstellung des Termin- und Ablaufplanes,
 - ◆ Formulierung und Einreichung des Projektantrages.

- Projektkontrolle ist vor allem gekennzeichnet durch:
 - ◆ Erfassung und Steuerung der Abweichungen,
 - ◆ Regelmäßige Information der Projektbeteiligten.

- Bei der Projektsteuerung trägt der Projektleiter die Verantwortung für folgende Aufgaben:
 - ◆ Einsatzplanung und Koordinierung der Ressourcen,
 - ◆ Wahrnehmung administrativer Aufgaben,
 - ◆ Organisation und Durchführung von Projektsitzungen,
 - ◆ Planung und Durchführung von Maßnahmen bei Abweichungen.

Für folgende Bereiche hat der Projektleiter die Verantwortung zu übernehmen:

- Ergebnisverantwortung: Erreichen der Projektziele, Verantwortung für erarbeitete Lösungen.
- Personalverantwortung: sowohl für quantitativen als auch für qualitativen Personaleinsatz.
- Budgetverantwortung: Einhaltung der Kostenpläne.
- Terminverantwortung: Einhaltung des Terminrahmens.
- Sachmittelverantwortung: für überlassene Sachmittel.

Ein Projektleiter, der Verantwortung für ein Projekt übernimmt, benötigt gewisse „Mindestkompetenzen“. Folgende Kompetenzen sind hier zu nennen:

- Mitwirkung bei der Definition von Zielen und Rahmenbedingungen.
- Mitspracherecht bei der Benennung der Fachverantwortlichen für die Teilaufgaben.
- Einberufung und Leitung aller projektbezogenen Verhandlungen.
- Berechtigung, Projektergebnisse zu akzeptieren oder unbefriedigende Teilergebnisse zurückzuweisen.

Ein professioneller Projektleiter sollte daher folgende drei Bereiche abdecken:

- Unternehmerisches Denken und Handeln
 - ◆ Kundenorientierung,
 - ◆ Steuerung der Geschäftseinheit Projekt.
- Methodenprofessionalität
 - ◆ Projektmanagement
 - ◆ Kommunikation
 - ◆ Führung
- Verhalten als Vorgesetzter und Mensch
 - ◆ Führung des Teams
 - ◆ Vertretung des Projektes nach außen.¹⁸

Risiken können auch durch noch so gute Planung nicht ausgeschlossen werden. Auch für den „besten“ Projektmanager ist es unmöglich die Zukunft vorherzusagen. Durch Risikomanagement kann man diese aber ein bisschen planbarer machen. Folgende Vorgehensweise kann dabei angewendet werden:

¹⁸ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 44ff

- Risikobereiche identifizieren
 - ◆ Geringe Erfahrung
 - ◆ Große Abhängigkeiten
 - ◆ Kritische Termine, Kapazitäten

- Risiken beurteilen
 - ◆ Wahrscheinlichkeit des Eintretens
 - ◆ Auswirkungen, „worst case“.

- Ursachen finden

- Vorbeugende Maßnahmen treffen
 - ◆ Frühwarnsystem einrichten
 - ◆ Auslöser finden
 - ◆ „Sicherheitsnetze“ vorbereiten.¹⁹

2.2.9.3 Die Projektteammitglieder (PTM)

Projektteammitglieder erfüllen die vereinbarten Arbeitspakete. Die Projektleitung und die Projektteammitglieder tragen gemeinsam die Gesamtverantwortung für das Gelingen des Projekts. Oftmals nehmen die Mitglieder auch die Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten des Veränderungsmanagements (**engl. change management**) wahr, welche zur Umsetzung neuer Strategien, Systeme oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen.²⁰

2.2.9.4 Die Projektmitarbeiter (PMA)

Projektmitarbeiter sind für die Erledigung der inhaltlichen Arbeit verantwortlich und meist Experten für spezielle Bereiche, tragen nur für die eigene Teilleistung Verantwortung.²¹

¹⁹ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 46

²⁰ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 18

²¹ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 18

Folgende Anforderungen werden an die Mitarbeiter gestellt:

- Fachkompetenz – Erbringung der Arbeitsleistung.
- Methodenkompetenz – Ergebnisorientiertes und eigenverantwortliches Arbeiten sowie die Fähigkeit mit Unsicherheit und Veränderung umzugehen.
- Sozialkompetenz – Agieren im Netzwerk sowie Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projektes.²²

2.2.9.5 Der Projektcoach

Projektcoach: moderiert die Projektmanagementprozesse und unterstützt das Team.²³

2.2.10 Projektphasen

Eines der Ziele in der Vorphase eines Projektes ist es, Weichen zu stellen und zu versuchen, alle Hürden des Projektes so gut wie möglich vorab auszuschalten. Entscheidungswege sind zu definieren und vor allem der Projektauftraggeber muss „sein“ Projekt wo immer es geht unterstützen. Als weitere wesentliche Punkte sind in der Literatur zu finden:

- Informationsgewinnung und –verbreitung,
- Meinungsbildung und
- Entscheidungsfindung.²⁴

Als weiterer Schritt in der Vorbereitungsphase soll eine Projekt-Umfeldanalyse gestartet werden, welche folgende Schwerpunkte zum Ziel hat:

- Die Erkennung und Erfassung aller Randbedingungen und Einflussfaktoren für das Projekt.

²² Edelkraut, Projektmanagement (2007) 44ff

²³ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 18f

²⁴ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 10f

- Erfassung aller Interessengruppen am Projekt und die Art ihrer Interessen.
- Früherkennung von Projektrisiken.
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Projektumfeldes.

Unabhängig vom fachlichen Inhalt eines Projekts kann man zumindest folgende vier Phasen unterscheiden: Definitionsphase, Planungsphase, Durchführungsphase und Abschlussphase.

- Definitionsphase – Folgende Tätigkeiten sollen dabei unter anderem durchgeführt werden:
 - ◆ Konkretisierung der Projektziele.
 - ◆ Abschätzung der Kosten bzw. Festlegung des Projektbudgets.
 - ◆ Festlegung der Projektorganisation.
 - ◆ Festlegung des Endtermins.

Folgende Ergebnisse sollen dabei erzielt werden:

- ◆ Es muss klar festgelegt werden, was mit dem Projekt erreicht werden soll.
 - ◆ Die Projektorganisation ist vereinbart und es ist klar festgelegt, unter welchen „Spielregeln“ das Projekt abläuft.
 - ◆ Alle Vereinbarungen sind in einem Projekt festgehalten.
- Planungsphase – Folgende Tätigkeiten sollen dabei unter anderem durchgeführt werden:
 - ◆ Beginn der regelmäßigen Teamsitzungen.
 - ◆ Kostenplanung / Budget detaillieren.
 - ◆ Projektkommunikation planen und Berichtswesen vereinbaren.
 - ◆ Schulung von Projektmitarbeitern.

Folgende Ergebnisse sollen dabei erzielt werden:

- ◆ Der gesamte Ablauf des Projekts ist – soweit möglich und sinnvoll – durchgeplant: Es ist klar und vereinbart, wer was wann zu tun hat, um das Projektziel zu erreichen.
- ◆ Das Projektteam hat sich formiert, hat sich mit den Zielen identifiziert und ist in seiner Kommunikations- und Arbeitsweise aufeinander eingespielt.

- Durchführungsphase – Folgende Tätigkeiten sollen dabei unter anderem durchgeführt werden:

- ◆ Abwicklung der einzelnen Tätigkeiten laut Projektplanung.
- ◆ Projektcontrolling: Laufende Überwachung des Fortschritts, Korrekturmaßnahmen.
- ◆ Projektberichte an den Auftraggeber.
- ◆ Freigabe von Zwischenberichten bei großen Projekten.

Folgende Ergebnisse sollen dabei erzielt werden:

- ◆ Die in der ersten Phase bzw. im Projektauftrag festgelegten Projektziele sind erreicht.

- Abschlussphase – Folgende Tätigkeiten sollen dabei unter anderem durchgeführt werden:

- ◆ Sammlung von offenen Punkten und Feedback in Abschlussbesprechungen bzw. Abschlussworkshops.
- ◆ Fertigstellung der Projektdokumentation.
- ◆ Erstellung des Abschlussberichts.
- ◆ Regelung aller noch offener Fragen.

Folgende Ergebnisse sollen dabei erzielt werden:

- ◆ Das Projekt ist gut dokumentiert.
- ◆ Die Projekterfahrungen sind so aufbereitet, dass sie für ein nächstes Projekt genutzt werden können.
- ◆ Die Projektorganisation kann aufgelöst werden und die Projektmitarbeiter sind wieder voll in andere Bereiche zu integrieren.
- ◆ Die weitere Verantwortung für die Projektergebnisse bzw. für die Fortsetzung einzelner Tätigkeiten ist geklärt.

Bei Projekten mit großem Risiko wird man die Definitionsphase noch weiter teilen und bei langen und komplexen Projekten kann die Durchführungsphase aus vielen Teilbereichen bestehen.

2.2.11 Kostenaufbereitung

Während der Abschlussarbeiten der Projektvorbereitung sollen auch die verschiedenen Arten von Kosten im Projekt aufgelistet und definiert werden.

- Direkte Projektkosten (Gehälter, Leistungen von Dritten, Sachkosten usw.)
- Anschaffungskosten als Folge des Projektes (Maschinen, Computer usw.)
- Deckungsbeiträge
- Risikozuschläge (Kredite, Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten usw.)²⁵

Beginnend mit der Sammlung und gezielter Weitergabe von Vorinformationen sollen die vom Projekt betroffenen Personen herangeführt werden. Daran anschließend sollen Raum und Zeit zur Verfügung gestellt werden,

²⁵ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 7ff

um den Meinungsbildungsprozess entstehen zu lassen, wobei aber gleichzeitig wieder auf die Begrenzung dieser Möglichkeit zu achten ist. Im Vorhinein soll aber klar sein, wann die Entscheidung getroffen wird. Daran anschließend soll die Entscheidung „JA oder NEIN“ zum Projekt und die Bestimmung der Eckpunkte getroffen werden.²⁶

2.3 Zeitlicher Ablauf des Projektmanagements

2.3.1 Meilensteine

Meilensteine haben die Aufgabe die einzelnen Phasen des Projektes voneinander zu trennen und dienen als „Haltepunkte“, an denen Entscheidungen über den weiteren Verlauf getroffen werden. Die Entscheidung über die Fortsetzung des Projekts an den Meilensteinen geschieht anhand der Ergebnisse der abgeschlossenen Phasen. Meilensteine dienen daher gemeinsam mit der Phasenstruktur der Risikominimierung in einem Projekt.

Wie solche Meilensteinentscheidungen ablaufen müssen bzw. wer die Kompetenz hat Meilensteine „freizugeben“ muss im Rahmen der Projektorganisation bestimmt werden.

Bei Erreichung eines Meilensteins sind folgende Themen bzw. Fragestellungen zu bearbeiten:

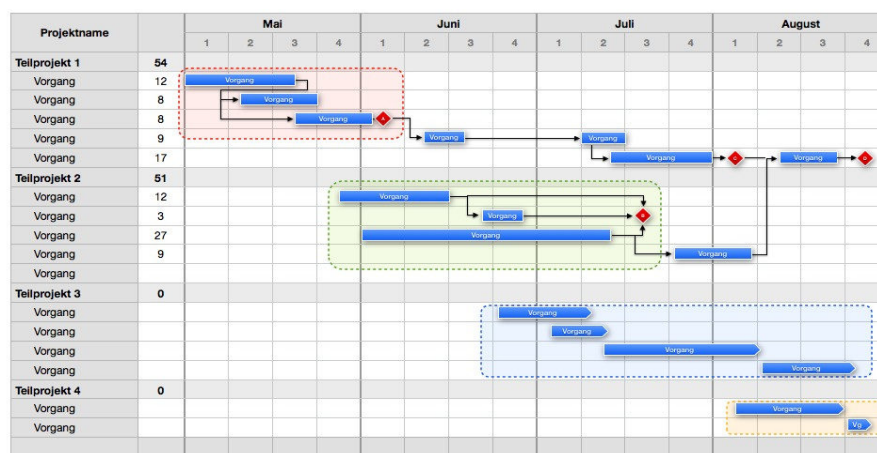
- Bewertung des Gesamtstatus des Projektes. Durch die regelmäßige Überprüfung ist gewährleistet, dass gegebenenfalls steuernd eingegriffen werden kann. Der Statusbericht ist das zentrale Dokument zur Beurteilung des Projektfortschritts. Er enthält Aussagen zum aktuellen Fertigungsstand, zur Qualität der Projektergebnisse, zur Risikoeinschätzung und zu eventuellen Abweichungen von der ursprünglichen Planung.

²⁶ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 8ff

Verantwortlich für den Projektstatusbericht ist der Projektleiter. Der Projektstatusbericht wird sowohl zur projektinternen als auch externen Berichterstattung eingesetzt.²⁷

Die nachstehende Grafik ist ein Beispiel für die Erstellung eines Projektstatusberichts:²⁸

Projekt-Plan



14.02.2012

1

- Die Prüfung des Projektziels und des Grundkonzeptes erfolgt zumeist durch den Projektleiter, kann aber im Rahmen der Projektorganisation auch anders bestimmt werden. Zu klären ist:
 - ◆ Sind die Festlegungen des Projektauftrages aus heutiger Sicht noch immer gültig?
 - ◆ Sind die Rahmenbedingungen unverändert?
 - ◆ Gelten die formulierten Projektziele noch immer?

²⁷ <http://v-modell.iabg.de/v-modell-xt-html/a166f684ea76d5.html> 19.01.2013 14:44 Uhr

²⁸ http://de.images.search.yahoo.com/search/images?_adv_prop=image&fr=sfp-yffl6-s&va=gantt+Diagramm 19.01.2013 15:00 Uhr

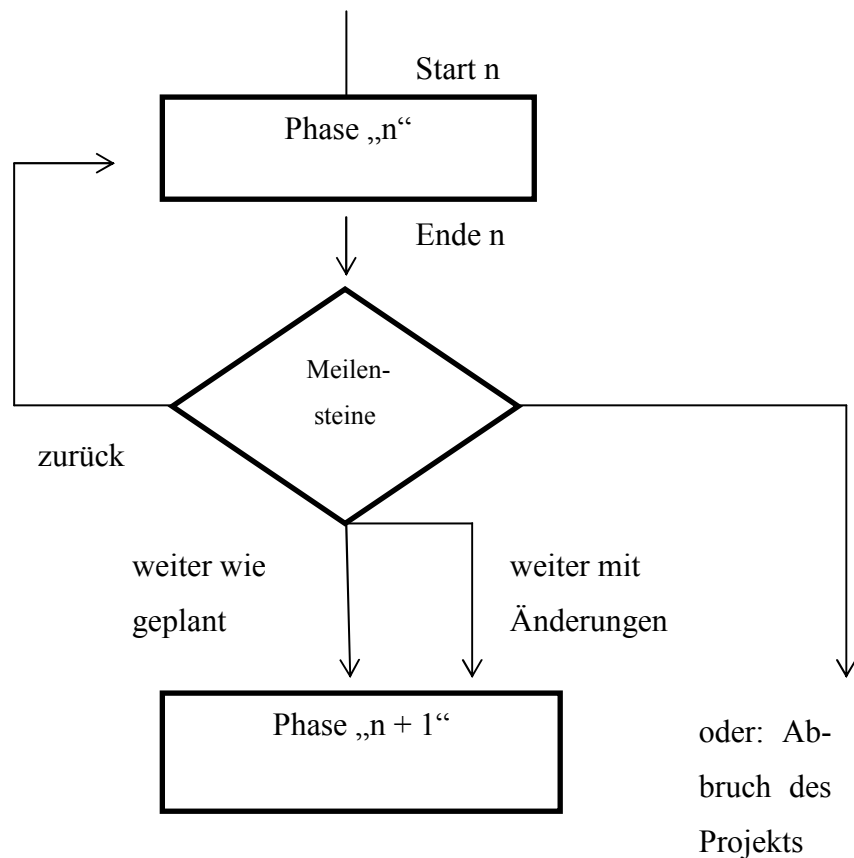
-
- Die Evaluierung der abgeschlossenen Phase erfolgt zumeist ebenfalls durch den Projektleiter, wenn keine andere Vereinbarung in der Projektorganisation getroffen wurde. Folgende Fragen sind zu klären:
 - ◆ Sind die Aufgaben der abgeschlossenen Phase vollständig erledigt? Was ist offen?
 - ◆ Sind die Ergebnisse der abgeschlossenen Phase zufriedenstellend und ausreichend?
- Freigabe für die Weiterarbeit:
 - ◆ Kann mit der nächsten Phase begonnen werden?
 - ◆ Müssen aus der vorigen Phase noch offene Punkte abgeschlossen werden?
 - ◆ Können Aktivitäten aus späteren Phasen vorgezogen werden?

Folgende Möglichkeiten gibt es bei Meilensteinen:

- Das Projekt wird wie geplant (oder verändert) mit der nächsten Phase fortgesetzt.
- Die laufende Phase ist noch nicht abgeschlossen und muss daher noch weitergeführt werden.
- Das Projekt wird abgebrochen.²⁹

²⁹ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 33ff

Die nachfolgende Grafik soll einen plastischen Eindruck der Meilensteinphasen zeigen.³⁰



2.3.2 Planung der Arbeitsverteilung

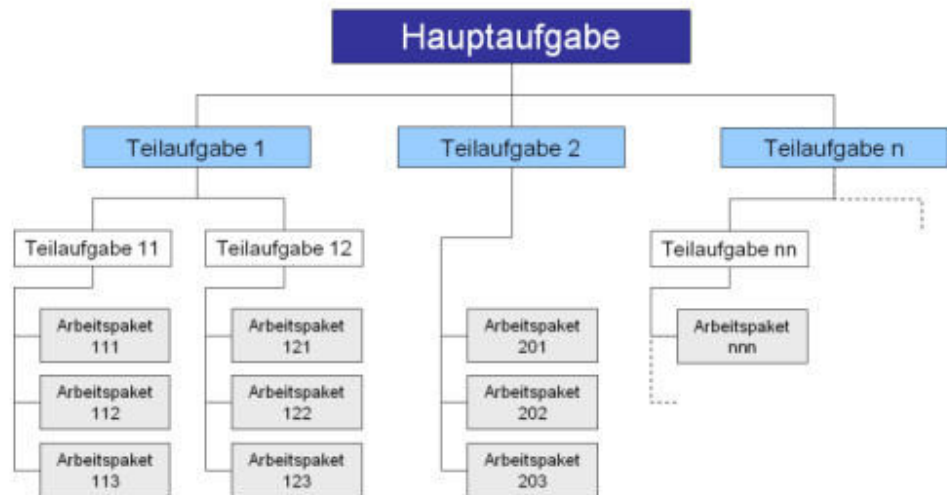
Der Objektstrukturplan (OSP) gliedert das Projekt in Teilergebnisse (= Teilobjekte). Er ist sowohl objektorientiert als auch ergebnisorientiert. Aus dem OSP muss ersichtlich sein, aus welchen Teilleistungen das Projekt besteht bzw. welche Teilergebnisse der Auftraggeber vom Projektteam erhalten wird.

Der Projektstrukturplan (PSP) gliedert das Projekt in plan- und kontrollierbare Teilaufgaben, sogenannte Arbeitspakete. Die Gliederung des PSP er-

³⁰ Nosseck, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 39

folgt prozessorientiert und lässt erkennen, durch welche Aktivitäten die Teilergebnisse des Objektstrukturplanes erreicht werden.³¹

Die nachfolgende Grafik soll ein Beispiel für die Aufteilung von Arbeitspaketen darstellen:³²



2.3.3 Arbeitspakete – Definition, Ziele und Inhalte

Arbeitspakete sind in sich geschlossene Arbeitsmengen, die ein klar definiertes Ergebnis erbringen. Mengenvolumen und Aufwand müssen schätzbar bleiben und es muss von einer Person oder mehreren Teammitgliedern des Projektes selbstständig bearbeitet werden. Folgende Ziele sollen damit verfolgt werden:

- Schaffung planbarer Arbeitsmengen,
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter,
- Transparenz des Projektfortschrittes.

³¹ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 52ff

³² http://www.orghandbuch.de/cln_108/nn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/2_Vorgehensmodell/21_Projektvorbereitung/212_Projektplanung/Projektstrukturplan/projektstrukturplan-node.html?_nnn=true 19.01.2013 15:24 Uhr

Das Arbeitspaket wird dabei beschrieben durch

- den zu erbringenden Leistungsumfang,
- die zu verarbeitenden Informationen,
- die zur Bearbeitung nötigen Informationen,
- die Randbedingungen.

2.3.4 Aufstellung eines Kostenplans

Bevor ein Kostenplan erstellt wird ist abzuklären welche Ressourcen notwendig sind. Ressourcen in einem Projekt können bestehen aus: Materialressourcen, Personalressourcen, Fremdleistungen und Sonstiges (z.B. Reisekosten). Die Ressourcenbedarfserhebung ist somit die Grundlage für den Finanzmittelbedarf in einem Projekt. Diese Kostenplanung dient als Entscheidungsfindung (soll das Projekt aus Sicht der Kosten umgesetzt werden?) aber auch der Wirtschaftlichkeitskontrolle (wurde beim Projekt mehr ausgegeben als geplant?). Aufgrund der bei der Personaleinsatzplanung festgesetzten Stunden sind die Mitarbeiterkosten festzusetzen. ³³

2.3.5 Kommunikation im Projekt

Bei der Kommunikationsplanung im Projekt sind die Regeln der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams, aber auch mit den Projektumwelten darzustellen. Es sind Gestaltungsformen der Entscheidungsfindung im Projektteam, die Gestaltung der Beziehung zu den Projektumwelten, der Ablauf von Controlling-Sitzungen, die Projektfortschrittskontrolle und die Struktur der Kommunikation (wer kommuniziert wann, mit wem) zu definieren. ³⁴

Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Projekten. Projektkommunikation ist daher eine wichtige Aufgabe in Verantwortung des Projektleiters. Diese muss von ihm geplant und die notwendigen Ressourcen

³³ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 42

³⁴ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 43

berücksichtigt werden. Ebenso wichtig wie die Kommunikation innerhalb des Projektteams ist auch die Kommunikation mit Interessenträgern aus dem Projektumfeld.

Besonderes Augenmerk ist ebenfalls auf die „Kommunikation in die Breite“ also dem Projektmarketing zu legen. Da in machen Projekten der Erfolg sehr stark von einer breiten Akzeptanz in der Organisation abhängt, macht es gerade hier Sinn, möglichst viele Menschen in die Kommunikation einzubinden.³⁵

2.3.6 Projektkultur

Da ein Projekt ein eigenständiges soziales System ist, hat es eine für dieses Projekt spezifische Kultur. Die Projektkultur kann als die Gesamtheit der Werte, Normen und Regeln eines Projektes definiert werden. Sie umfasst alle die im Projekt akzeptierten bzw. gewünschten Verhaltensweisen, Kommunikationsformen, Arbeitsweisen, Planungs- und Controlling-Methoden.

Die wichtigsten Methoden zur Entwicklung einer Projektkultur sind

- die Schaffung eines Projektleitbildes,
- die Entwicklung eines Projektnamens,
- die Entwicklung eines Projektlogos,
- die Formulierung eines Projektslogans,
- projektspezifische „soziale“ Veranstaltungen.

Projektname und Projektlogo sollten so früh wie möglich festgelegt werden, spätestens aber, wenn den Teammitgliedern die Projektziele präsentiert werden. Das stärkt die Identifikation mit dem Projekt und den Zusammenhalt im Projektteam.³⁶

³⁵ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 54ff

³⁶ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 74

2.3.7 Planung des Qualitätsmanagements

Qualität hat für Projekte und Projektmanagement eine große Bedeutung. Qualität ist, was der Kunde sich wünscht. Wenn die Erwartungen des Auftraggebers erfüllt werden, spricht man von einem Projekt mit hoher Qualität.

Ebenso müssen auch die Erwartungen aller anderen an dem Projekt beteiligten Personen erfüllt werden. Ein bedeutender Eckpfeiler des Qualitätsmanagements ist die Prozessorientierung. Unter Prozess wird ein Vorgang verstanden, wobei der Input (Materialien, Maschinen, Know-how, Ressourcen) in einen Output (Ergebnis) umgewandelt wird. In einem Projekt wird prozessorientiert gearbeitet, da das Projektteam Anfang und Ende des Projektes, den Ablauf sowie Input und Output festlegt. Auch gibt es klar definierte Messpunkte, wo man Abweichungen vom gewünschten Ziel feststellt und Maßnahmen ergreifen kann.³⁷

2.3.7.1 Projektfortschrittsüberwachung

Ziel der Projektfortschrittsüberwachung ist es, den Projektauftraggeber und relevante Personen im Projektumfeld über den Projektverlauf, Schwierigkeiten und vereinbarte Maßnahmen zu informieren. Aufgebaut könnte diese Darstellung nach folgenden Kriterien sein:

- Die 0/100-Methode: In dem Projekt werden Arbeitspakete nur mit 0 % (noch nicht begonnen) oder mit 100 % (abgeschlossen) als Fertigstellungsgrad erfasst. Diese Darstellung bildet aber nicht den realen Status des Projektes ab.
- Die 50/50-Methode: Arbeitspakete werden mit 0 % (nicht begonnen), 50 % (laufend) oder 100 % (fertiggestellt) bewertet. Diese Methode ist etwas genauer als die 0/100-Methode.

³⁷ Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011) 6ff

- Step-by-Step-Methode: In der Projektplanung wird bereits eine Reihe von Einzelschritten definiert, denen bestimmte Fertigstellungsgrade zugewiesen werden. Bei jeder Erreichung eines Steps wird der Fertigstellungsgrad entsprechend eingesetzt.
- Mengenmethode: Wenn das Projektergebnis aus einer Menge definierter Objekte besteht, werden die fertig gestellten Objekte gezählt und der Fertigstellungsgrad entsprechend ausgewiesen. Werden beispielsweise 50 Kleidungsstücke für eine Modenschau verlangt, bedeuten 25 fertiggestellte Stücke einen Fertigungsgrad von 50 %.³⁸

2.3.8 Planung des Projektcontrollings

2.3.8.1 Anzeichen für Projektkrisen

Ursachen von Projektkrisen können unterschiedlichste Entstehungsgeschichten haben. Das folgende Vorgehensschema kann beim Krisenmanagement behilflich sein:

- Was ist passiert? – Identifikation des Problems.
- Welcher Schaden ist entstanden? Die bisherigen und später zu erwartenden Auswirkungen der Krise sind zu beschreiben.
- Welche Ursachen lassen sich finden? Wer hat wo etwas falsch gemacht?
- Was ist zu tun? Ergreifen von Maßnahmen zur Fehlerbehebung und der Wirksamkeitskontrolle.

³⁸ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 139

Durch Installierung eines Frühwarnsystems in Form eines Projekt-Change-Managers kann auf Anzeichen einer Projektkrise sofort reagiert werden. Als Indikatoren für Projektkrisen können Folgende genannt werden:

- Wiederholte Termin- und Kostenüberschreitungen,
- fehlerhafte Funktionalität des Projektergebnisses,
- immer neue Forderungen nach Ressourcen,
- eine zunehmende Zahl von „Absicherungsschreiben“,
- häufige, kurzfristig angesetzte Besprechungen,
- Anordnung von Mehrarbeit und Urlaubssperren,
- Abteilungsdenken,
- rauer Umgangston,
- allgemeine Unzufriedenheit der Beteiligten.³⁹

2.3.8.2 Das Projekt-Controlling

Die Projektüberwachung und -steuerung bezieht sich sowohl auf den Projektgegenstand selbst (Funktion, Qualität, Leistung) als auch auf den Projektverlauf (Zeit und Kosten). Die Projektsteuerung beinhaltet die Maßnahmen, die eine Erreichung der in der Projektplanung festgelegten Soll-Vorgaben ermöglicht.

Das Projekt-Controlling kann in drei Hauptgruppen unterteilt werden:

- Erfassen aktueller Daten (Leistung, Termine, Kosten usw.).
- Soll/Ist-Vergleich bezogen auf den Plan.
- Bewertung von Abweichungen und Einleitung von Korrekturmaßnahmen (= Diskontinuität).

³⁹ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 166ff

2.3.8.3 Der Soll/Ist-Vergleich im Projekt – das Controlling

- Die SOLL-Vorgabe stammt aus der Planung.
- Der IST-Stand stammt aus der organisierten Rückmeldung mit Hilfe der Projektdokumentation und wird vom Projektleiter in den Projektplan eingetragen (siehe Kapitel 2.3).

Aus diesen beiden Punkten folgt, dass schon vor dem Projektstart eine klare Richtlinie in Bezug auf die Projektdokumentation festgelegt werden muss. Projektdokumentation bezeichnet dabei die zeitnahe Ergebnis- und Ablaufdokumentation.⁴⁰

Für das Controlling ist der Projektleiter verantwortlich. Allerdings sollte weder die Planung noch das Controlling von ihm alleine durchgeführt werden. Beide Aufgaben sind Teamprozesse. In kleinen Projekten ist das ganze Team in das Controlling eingebunden. In größeren Projekten, wo das Team in Projektkernteam und sonstige Teammitglieder geteilt wird, ist das Controlling Aufgabe des Projektkernteams.

Im Rahmen des Controllings können Probleme auftreten, deren Behandlung die Kompetenz des Projektleiters übersteigt. Typische Beispiele dafür sind:

- Die Projektziele erweisen sich in der festgelegten Form als nicht oder nur teilweise erreichbar.
- Die Termine sind nicht haltbar. Es ist zwischen Termineinhaltung und vollständiger Zielerreichung zu wählen.
- Es zeigt sich die Gefahr von Kostenüberschreitungen.

⁴⁰ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 132f

In solchen Fällen ist es die Aufgabe des Projektleiters Lösungsvorschläge auszuarbeiten und Alternativen aufzuzeigen. Die notwendigen Beschlüsse fällt der Auftraggeber.⁴¹

2.3.9 Erstellen der Projektdokumentation

Die Dokumentation eines Projektes verfolgt drei Ziele:

- Während des Projektes beschreibt sie den Ist-Zustand.
- Nach Ablauf des Projektes erlaubt sie, Organisation, Ablauf, Entscheidungen und Ergebnisse nachzuvollziehen.
- Das im Projekt erworbene Know-how wird für zukünftige Projekte verfügbar gemacht.

Folgende Anforderungen muss eine Projektdokumentation erfüllen:

- Aktualität (Dokumentationsstand entspricht dem Projektstand),
- Vollständigkeit,
- Korrektheit,
- Verständlichkeit,
- Standardisierung (Formblätter).

Eine Projektdokumentation könnte nach folgendem Schema aufgebaut werden und dient während des Projekts dem Projektauftraggeber, dem Projektleiter und allen anderen Mitarbeitern zur Verfolgung des aktuellen Status. Nach Abschluss eines Projekts ist eine Projektdokumentation für etwaige Evaluierungsschritte und eventuelle Kontrolle durch Dritte (Wirtschaftsprüfer) notwendig:

- Dokumente zum Projektauftrag:
 - ◆ Projektziele,
 - ◆ Pflichtenheft,
 - ◆ Verträge.

⁴¹ Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 53

- Planungsunterlagen:
 - ◆ Projektstrukturplan,
 - ◆ Projektorganigramm,
 - ◆ Termin- und Ablaufplan.
- Führungsinformation:
 - ◆ Interne Arbeitsaufträge,
 - ◆ Periodische Berichtspläne,
 - ◆ Protokolle.
- Information über Arbeitsergebnisse:
 - ◆ Berichte
 - ◆ Rückmeldungen
 - ◆ Anfragen, Bestellungen, Abrechnungen usw.

2.3.10 Projektabschluss

Am Ende des Projektes ist der Projektleiter dazu aufgefordert dieses in einer dafür vorgesehenen Form und in einem dafür vorgesehenen Rahmen darzustellen. Vorab dieser Darstellung scheint eine Abschluss-Teamklausur sinnvoll, da hier ein Maßnahmenkatalog erarbeitet wird, um alle noch offenen Punkte des Projektes zu erledigen. Für jede Maßnahme sind die Verantwortliche und die Termine festzulegen. Punkte, bei denen das nicht möglich ist (z.B. offene Probleme der Umsetzung, die im Rahmen des Projektauftrages nicht mehr gelöst werden können), müssen in einem Gespräch Projektleiter – Auftraggeber behandelt werden.

Besonders sollte darauf geachtet werden, dass für alle Beteiligten nachvollziehbare Resultate vermittelt werden. „Offene Enden“ sollten vermieden und allen Beteiligten somit signalisiert werden: Das Projekt ist jetzt zu Ende!

2.3.10.1 Abschlussworkshop

Der Projektleiter organisiert am Projektende einen Abschlussworkshop, der als Gegenstück zum Kick-off-Meeting gesehen werden kann.⁴² Nach folgender Checkliste könnte dabei vorgegangen werden:

⁴²Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006) 69f

-
- Abschlussanalyse:
 - ◆ Zielerreichung prüfen,
 - ◆ Nachkalkulation vornehmen (inhaltlich und finanziell),
 - ◆ Teamarbeit analysieren,
 - ◆ Kundenzufriedenheit messen.
- Abschlussbericht:
 - ◆ Abschlussbericht verfassen und verteilen,
 - ◆ Information aller Beteiligten und Entscheidungsträger über den Projektabschluss.
- Projektübergabe:
 - ◆ Abnahmekriterien definieren und vereinbaren,
 - ◆ Abnahmemodalitäten festlegen,
 - ◆ Dokumentation fertigstellen und übergeben.
- Auflösung der Projektorganisation:
 - ◆ Beurteilung der Mitarbeiter,
 - ◆ Übergabe von Projektmaterial an andere Nutzer,
 - ◆ Projektkonto auflösen (keine Buchungen ab einem bestimmten Zeitpunkt).
- Wartung, Schulung und Erweiterung in der Projektumsetzung:
 - ◆ Verantwortlichen festlegen,
 - ◆ Schulungen planen,
 - ◆ Übergabe von relevanten Unterlagen (z.B. Plandaten, Kalkulationen etc.).⁴³

⁴³ Edelkraut, Projektmanagement (2007) 173ff

2.3.10.2 Projektevaluierung

Um Erkenntnisgewinne aus der Projektdurchführung für zukünftige Projekte nutzbar zu machen, eignet sich der Vorgang der Projektevaluierung. Zu beachten ist, dass die Phase der Projektevaluierung nicht durch folgende Störfaktoren behindert oder unterbrochen wird:

- Mögliche Störungen der Erfahrungssicherung in der Abschlussphase:
 - ◆ Hoher Zeitdruck am Projektende,
 - ◆ mangelnde Bereitschaft zum Lernen aus Fehlern der beteiligten Personen,
 - ◆ ausbleibende Kommunikation der Erfahrungen durch Betroffene aufgrund falscher Bescheidenheit (bei positiven Erfahrungen) oder Angst vor negativen Sanktionen (bei Fehlern),
 - ◆ mangelnde systematische Erhebung der Erfahrungen,
 - ◆ Nutzen der Evaluierung nicht erkannt,
 - ◆ Koordinationsschwierigkeiten, da viele bereits in neuen Projekten engagiert sind.⁴⁴

Vorrangiges Ziel dabei sollte nicht nur sein die Erfahrungen zu sichern, sondern kontinuierliche Erkenntnisse in den Leistungserstellungsprozess einfließen zu lassen.

Der Einsatz von Fragebögen eignet sich für eine umfassende Evaluierung der „Leistungen“ des Prozesses und auch der Ergebnisse. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können in Form eines Projektreviews wieder in zukünftige Projekte einfließen.

⁴⁴ Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt² (2005) 56f

3. Schulprojekt „Matura, was dann?“,

5. November 2012

Seit der 6. Klasse habe ich das Wahlpflichtfach KOSO (Kommunikation und Sozialkompetenz) gewählt. Wir sind eine kleine Gruppe mit viel Zusammenhalt. Wir, das sind:

- Claudia Bauer 8R
- Simon Kugler 8R
- Jaqueline Koller 8R
- Katrin Raab 8R
- Lisa Guzmics 8R
- Julia Sagan 8F (Ich)

Betreut werden wir von unserer Lehrerin Frau Professor Ursula Groer.

3.1 Der Projektauftrag

Anfang des Schuljahres 2012/2013 haben wir begonnen, uns mit dem Thema „Projektmanagement“ auseinanderzusetzen und wollten einen Informationstag für die 8. Klassen organisieren. Wir haben beschlossen die Durchführung in einem Projekt umzusetzen.

[siehe Theorieteil 2.2.2 „Projektauftrag“, Seite 11 bzw. im Anhang das ausgefüllte Formular und 2.2.7 „Das Magische Dreieck“, Seite 17]

Zuerst haben wir uns den Titel für das Projekt überlegt: „Matura, was dann?“. Ein Logo und/oder Ähnliches haben wir nicht gebraucht, da wir beschlossen haben, Informationsplakate in den Klassen aufzuhängen.

[siehe Theorieteil 2.3.6 „Projektkultur“, Seite 33]

3.2 Projektziele

Danach in weiterer Diskussion wurde beschlossen, dass folgende Ziele erreicht werden sollen und was keinesfalls Thema sein darf.

Ziele:

- Teilnahme aller Schüler der 8. Klassen und der KOSO-Gruppe (Minimum 80%)
- Über die Zukunft nachdenken
- Ideen für die weitere Zukunft generieren
- Alte Berufsideen überprüfen
- Kriterien für die Berufswahl finden

Nicht-Ziele:

- Zu wenige Schüler zur Teilnahme motiviert
- Berufsberatung
- Außenseiter schaffen
- Mit dem Projekt Geldverdienen für die KOSO-Gruppe

[siehe Theorieteil 2.2.4 – 2.2.6 Ziele, Seite 14-15, 2.2.10 Projektphasen – Definitionsphase, Seite 24, 2.3.4 Kostenplan, Seite 32]

3.3 Menschen im Projekt

Nach dieser Zielfestsetzung wurde von uns festgelegt, wer welche Rolle einnimmt.

Aufstellung des Projektteams:

- Projektauftraggeberin = Frau Professor Schuh-Urmston
- Projektleiterin = Claudia Bauer (von unserer KOSO-Gruppe)
- Projektcoach = Frau Professor Groer
- Projektmitarbeiter = restliche Personen der KOSO-Gruppe

[siehe Theorieteil 2.2.9 Menschen im Projekt, Seite 19]

3.4 Die Projektphasen

3.4.1 Planungsphase

Als nächsten Schritt mussten wir uns überlegen, welche Arbeiten für das Gelingen des Projekttagess erledigt werden müssen. Nach Diskussionen im Projektteam haben wir folgenden Projektplan aufgestellt:

- Informationsblätter erstellen und in den Klassen aufhängen.
- Informationsplakate in den Klassen aufhängen.
- Eintragungslisten für das gemeinsame Frühstück erstellen und in den Klassen aufhängen.
- Geschirr für Frühstück von Küche besorgen.
- Einträge in den Frühstückslisten überprüfen (bis 24.10.) – erinnern, zur Teilnahme anregen.
- Frühstück soll im Speisesaal stattfinden.
- Für die Übungen werden verschiedene Räume benötigt.
- 31.10 über Facebook – nochmalige Erinnerung an die Veranstaltung am 1. Schultag nach den Ferien und an das Mitbringen von Frühstück laut Liste.
- Eventuelle Kostenübernahme durch Schule/Direktion.
- Arbeitsmaterial bereitstellen.
- Erstellung von Kopien für den Projekttag.
- Eventuell Snacks und Knabbereien vorbereiten.
- Teilnahme 5.11. des Projektteams – Rollen klären.
- Teilnahme 5.11. Klassenvorstände klären.
- Tagesablauf fixieren.
- Fotos beim Frühstück.
- Elterninformation.

[siehe Theorieteil 2.2.10 Planungsphase, Seite 24]

3.4.2 Arbeitsverteilung der Arbeitspakete

Nach Aufstellung unserer Planungsübersicht haben wir die einzelnen Aufgaben auf unser Projektteam aufgeteilt. Jeder Punkt unseres Plans wurde einzeln aufgerufen und gerecht aufgeteilt – das war deshalb nicht schwer, weil jedes Projektmitglied gerne Aufgaben übernommen hat.

Wir haben für jede Aufgabe kleine Kärtchen geschrieben, diese dann mit dem Namen des Verantwortlichen versehen und auf einem großen Plakat aufgeklebt. Die Aufteilung der einzelnen Arbeitspakete ergab dann folgendes Bild:

- Informationsblätter und Informationsplakate erstellen und aufhängen – für 8R und 8F ich
- Eintragungsliste für das Frühstück erstellen und aufhängen – 8R Raab, 8F ich
- Organisation von Teller, Besteck, Gläser, Servietten – Gespräch mit dem Schulkoch – 8R Guzmics
- Einträge in den Frühstückslisten überprüfen (bis 24.10.) – eventuell die Schüler nochmals daran erinnern, zur Teilnahme anregen – 8R Kugler, Koller, ... 8F ich
- Benutzung der Schulräumlichkeiten – Eintragung für den Informationstag vor dem Lehrerzimmer – 8R Raab
- Frühstückslisten überprüfen, erinnern – 8R Raab, 8F ich
- Nochmalige Erinnerung über Facebook – 8R Bauer, 8F ich
- Kostenübernahme durch Schule – Gespräch mit Direktor – 8R Kugler
- Arbeitsmaterial bereitstellen – 8R Bauer
- Erstellung von Kopien – 8R Kugler, Guzmics
- Eventuelle Snacks und Knabbereien vorbereiten – 8R Guzmics
- Teilnahme 5.11. des Projektteams – Rollen klären - alle
- Teilnahme 5.11. Klassenvorstände klären – 8R Koller

- Tagesablauf fixieren – Frau Professor Groer
- Fotos beim Frühstück – 8R Guzmics
- Elterninformation – 8R Koller

[siehe 2.3.2 Planung der Arbeitsverteilung, Seite 30, 2.3.3 Arbeitspakete, Seite 31]

3.5 Die Meilensteine, das Controlling

In den darauffolgenden KOSO-Stunden haben die Verantwortlichen über die Erledigung jener Arbeitspakete gesprochen, welche bereits bei der Arbeitsverteilung im Projektteam fix zugeordnet wurden.

- Inhalt der Informationsblätter: Name des Projekttages, Wann, Wo, Wie lange, Namen der verantwortlichen Professoren, Hinweis, dass die Teilnahme freiwillig ist, nettes Bild hinzufügen. -> Erstellt und in den Klassen aufgehängt .
- Informationsplakate mit demselben Inhalt vorbereitet. -> Wird ein paar Tage später in den Klassen aufgehängt.
- Eintragungslisten für das Frühstück erstellt und aufgehängt: Schüler können sich mit Namen und Nennung eines Lebensmittels, welches sie mitbringen werden, eintragen.
- Organisation von Teller, Besteck, Gläser, Servietten. -> Erledigt, wird von der Schule zur Verfügung gestellt.
- Eventuell Snacks und Knabbereien vorbereiten. -> Erledigt, werden nicht gekauft.

- Teilnahme 5.11. des Projektteams – Rollen klären. -> Erledigt, alle Projektmitarbeiter übernehmen keine besondere Rolle, sind am Projekttag „Schüler“.
- Teilnahme 5.11. Klassenvorstände klären. -> Erledigt, beide Vorstände werden am Projekttag mitmachen.
- Fotos beim Frühstück. -> Erledigt, Lisa Guzmics wird Fotos machen.
- Elterninformation. -> Erledigt, keine extra Information notwendig.

Arbeitspakete, welche noch offen geblieben sind und sich daraus ergebende „offene Fragen“ wurden von den Verantwortlichen an die Projektleiterin gemeldet, welche die Entscheidung traf, ob diese mittels Diskontinuitäten-Management gelöst werden müssen.

- Kostenübernahme durch Schule – noch offen. Das Gespräch mit dem Direktor hatte noch nicht stattgefunden. Ob die Schüler einen kleinen Kostenbeitrag am Projekttag leisten sollten - ebenfalls noch Gegenstand von Diskussionen.
- Arbeitsmaterial, Kopien bereitstellen – noch offen. Frau Professor Groer wollte noch abklären, ob sie selbst die benötigten Materialien und Kopien für alle zur Verfügung stellen kann.
- Tagesablauf fixieren – noch offen. Wann Pausen und Mittagessen stattfinden sollten, wurde bis dahin nicht besprochen.

Nach erfolgter Diskussion im Projektteam hat die Projektleiterin beschlossen, dass bis zum Folgetermin die noch nicht erledigten Aufgaben geklärt und erfüllt sein müssen. Alle Projektmitarbeiter konnten versichern, dass die noch offenen Arbeitspakete bis zum nächsten Termin erledigt sein werden. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass es zu keiner Projektkrise in Form einer etwaigen Zeitverzögerung kommt.

Betreffend den Tagesablauf des Informationstages wurde geklärt, dass um 8 Uhr die Klassen mit ihrem Klassenvorstand ein gemeinsames Frühstück in den Speisesälen einnehmen sollen. Das darauf folgende „Übungsprogramm“ sollte in den jeweiligen Klassen abgehalten werden.

Schlussendlich konnten die noch zu klärenden Punkte zeitgerecht erfüllt werden. Das heißt, die Projektverantwortlichen konnten berichten, dass Frau Professor Groer die benötigten Arbeitsmaterialien bzw. Kopien für alle zur Verfügung stellen wird und daher keine zusätzlichen Kosten für die Schüler entstehen werden.

Zwei Tage vor dem Projekttag, wurde der Projektauftraggeberin Frau Professor Schuh-Urmston durch die KOSO-Gruppe dahingehende informiert, dass

- alle Arbeitspakete erfolgreich erledigt wurden,
- der Informationstag um 8 Uhr beginnen wird,
- es über den ganzen Tag verteilt nach jeweils 1,5 Stunden eine Pause geben wird und
- das Mittagessen um ca. 13 Uhr eingenommen werden kann.

[siehe Theorieteil 2.2.10 Durchführungsphase, Seite 25, 2.3.1 Meilensteine, Seite 27, 2.3.7.1 Projektfortschrittsüberwachung, Seite 34, 2.3.8.2 – 2.3.8.3 Das Projektcontrolling, Seite 36-37]

3.6 Der Ablauf des Projekttages, 5.11.2012

Der Tagesablauf war von Frau Professor Groer - unserem Projektcoach - folgendermaßen geplant:

- ➔ Frühstück der 8.-Klassen im Speisesaal
- ➔ 6 Übungen vor dem Mittagessen
- ➔ Mittagessen

→ 3 Übungen am Nachmittag

→ Feedbackrunde

3.6.1 Das Frühstück

Am Montag, dem 5. November 2012 um 8 Uhr hat sich meine Klasse mit unserem Klassenvorstand Herrn Professor Vogel getroffen und wir sind gemeinsam zum Speisesaal gegangen, wo unser Frühstück stattgefunden hat. Nicht jeder hatte etwas mitgebracht. Die Schüler haben sich in Grüppchen zusammengesetzt und mit denen die mitgebrachten Lebensmittel geteilt, nicht mit der gesamten Klasse.

Als das Frühstück beendet war sind wir in die Klasse zurückgegangen.

3.6.1.1 Reflexion des Frühstücks

Ich finde, das gemeinsame Frühstück hat in meiner Klasse nicht gut funktioniert. In meiner Klasse gibt es keine gute Klassengemeinschaft und es wurde auch zuvor im Projektteam nicht geplant, wie man alle „ins Boot“ holen könnte.

Wie ich später erfahren habe, ist das in der anderen 8. Klasse viel besser gelaufen, da sie sich auch sonst im Schulalltag gegenseitig unterstützen.

3.6.2 Die Übungen des Tages

- Die erste Übung war eine Partnerübung: „Was gibt mir Stand? Auf was stehe ich?“. Jeder hat seine Füße auf ein einzelnes Blatt Papier gezeichnet, ohne zu reden darauf geschrieben was ihm Halt und Sicherheit gibt bzw. was ihn unterstützt, auf was er nicht verzichten kann. Die Ergebnisse wurden zuerst zu zweit und dann im Klassenforum besprochen: ist alles nachvollziehbar oder eher aus der Luft gegriffen.

- Die zweite Übung war auch eine Partnerübung „Kraftmessen“: Auf Kommando musste man versuchen den anderen zu schieben, entgegen zu halten oder aus dem Gleichgewicht zu bringen. Daraus kann abgeleitet werden, ob man ein gutes Durchsetzungsvermögen oder, falls man aus dem Gleichgewicht gebracht wird, „Respekt vor jemanden“ hat. Jeder konnte für sich selbst daraus Schlüsse ziehen, keiner musste sich einer Diskussion über das ICH-Verhalten stellen.
- Die dritte Übung war „Schreibe eine Annonce für deinen Traumberuf“. Jeder musste für sich notieren, welche Voraussetzungen und Bedingungen wichtig sind (wie Studium, Teamarbeit, Arbeitszeiten, Gehalt ...). Alles was hier aufgeschrieben wurde, musste der Klasse nicht mitgeteilt werden.
- Die vierte Übung war „Ermitteln des Lernstils“. Hierfür wurde verschiedenen Worten ein Wichtigkeitsgrad zugeordnet, mit einer bestimmten Vorgabe die Zahlen zusammengerechnet und in einem Ableseregister ermittelt, welchen Lernstil man hat bzw. für welche Berufe man sehr geeignet wäre.
- Die fünfte Übung war „Die Fantasiereise – ein Arbeitstag in der Zukunft“. Die Teilnahme an dieser Übung war freiwillig und sollte uns helfen, sich ein bisschen in die Zukunft hineindenken zu können. Es wurde ein Text mit Fragen vorgelesen und jeder konnte sich selbst seine Antworten vorstellen.
- Die letzte Übung vor der Mittagspause war der „Stumme Dialog“: Ein Plakat, auf das Befürchtungen, Hoffnungen, Erwartungen geschrieben werden sollten. Jeder konnte schreiben was er denkt – alles war erlaubt, nur eben nicht dabei sprechen!

- Nach dem Mittagessen haben wir mit der Übung „Die Helden unserer Kindheit“ weitergemacht: Zuerst stand zumeist ein Elternteil an erster Stelle, daher sollten die Nächstgereihten genannt werden. Im Ergebnis sind meist Zeichentrickfiguren wie zum Beispiel Pumuckl, Wicki, Winni Puh ... genannt worden. Dann wurden die jeweiligen Eigenschaften auf die Tafel geschrieben, die für unsere „Helden aus der Kindheit“ wichtig waren (groß/klein, dick/dünn, Zusammenhalt, Engagement, mutig, abenteuerlustig ...).
- Die vorletzte Übung verlief in 5er-Gruppen. Es sollte besprochen werden, wer von der eigenen Familie den passenden Beruf gefunden hat und weshalb wir das glauben.
- Die letzte Übung war „Einschätzen anderer“. Hierbei hat jeder drei Zettel drei beliebigen Personen in der Klasse gegeben, die Fragen wie „Talente, des Überbringers, Jobs, die für den Überbringer passen, ...“ beantworten sollten.

3.6.2.1 Reflexion der Übungen

Grundsätzlich war an dem ganzen Tag zu erkennen, dass die genaue Zeitplanung durch das Projektteam und unserem Projektcoach Frau Professor Groer sehr wichtig war. Gerade bei unerwarteten Gesprächen bei Übungen konnte man sehr leicht die Zeit vergessen. Ich selbst als Schülerin der Klasse und zugleich Projektmitarbeitern hätte nicht darauf achten können.

Zu den einzelnen Übungen ist mir Folgendes aufgefallen:

Das gemeinsame Frühstück oder das gegenseitige Einschätzen erfordern gewisses Interesse an anderen – leider ist das in meiner Klasse nicht sehr ausgeprägt. Auffällig war auch, dass einige diesem Tag bzw. diesem Projekt nicht die nötige Aufmerksamkeit entgegenbrachten und auch Übungen nicht mit der notwendigen Sorgfalt durchführten.

Interessant zu beobachten waren allerdings die Übungen über die „Helden unserer Kindheit“ und das „Einschätzen anderer“. In diesen ca. 15 Minuten bildete sich in der Klasse eine Gemeinschaft, wo jeder gerne seinen Beitrag leistete. Es war sehr spannend andere/neue Sachen über sich selbst zu erfahren und wie man eingeschätzt wird.

Als Ergebnis dieser Übungen lässt sich leicht erkennen, wie wichtig die gemeinsame Kommunikation wohl bereits ab der 5. Klasse gewesen wäre. Zum Teil war wohl nicht genügend Zeit dafür in den Unterrichtsstunden vorhanden und selbst gefördert wurde dies von uns Schülern auch nicht.

Ich als Mitglied im Projektteam habe recht rasch erkannt, dass gewisse Übungen nicht ernstgenommen wurden und hätte diese sofort beenden können. Allerdings ist auch ein „Nicht-Ernstnehmen einer Übung“ als Ergebnis von diesem Projekttag anzumerken.

3.6.3 Feedbackrunde

Den Abschluss des Informationstages bildete eine Feedbackrunde mit allen Schülern. Dazu hat Frau Professor Groer an alle Teilnehmer Zettel verteilt und jeder sollte zu folgenden Fragen seine Meinung notieren:

- Was waren die Tops?
- Was waren die Flops?
- Soll das Projekt für die nächsten 8. Klassen wieder stattfinden?
- Was ist deine eigene Meinung zum heutigen Informationstag?

19 Schüler haben den Feedbackbogen ausgefüllt und ich habe nach Absprache mit Frau Professor Groer für unser Projektteam die Auswertung vorgenommen.

- Was war TOP?

13 Schüler haben an erster Stelle „das Schreiben einer Annonce“ als positiv hervorgehoben, aber auch „das Frühstück“ und das Gespräch über die „Helden unserer Kindheit“ sehr interessant gefunden.

- Was war ein FLOP?

11 Schüler fanden die „Fantasiereise“ unnötig und auch etwas weniger als die Hälfte fanden das „Erkennen des Lernstils“ als nicht brauchbar, um Rückschlüsse auf Charaktere zu ziehen.

3 Schüler haben den Informationstag als „zu lang“ empfunden.

3.6.3.1 Reflexion der Feedbackrunde

Nicht besprochen wurde, wer vom Projektteam die Auswertungen der Feedbackbögen übernehmen wird. Ich habe als Schülerin der Klasse und als Projektmitarbeitern selbstverständlich diese Aufgabe spontan übernommen.

Zu erkennen war, dass ein gemeinsamer Tag doch am Ende bewirkt, dass fast alle ehrlich und spontan die Abschlussfragen beantwortet haben.

3.7. Projektdokumentation und Projektabschluss

Bei der Nachbesprechung der Projektgruppe wurden die Auswertungen der Feedbackbögen und die Erfahrungen des Informationstages beider Klassen zusammengetragen. Auch haben wir besprochen, wie wir selbst den Tag als Schüler und Projektmitarbeiter gesehen haben.

Anhand unseres Projektplanes sind wir noch einmal unsere ursprüngliche Projektplanung durchgegangen. Dabei haben wir besprochen, welche Schritte gut funktioniert haben und welche bei einer etwaigen Wiederholung des Informationstages jedenfalls noch aufgenommen werden sollten.

- Die Informationsblätter, die Plakate, die Essenslisten und auch die Erinnerungsmails haben großen Anklang gefunden und auch gezeigt, dass durch diese Maßnahmen alle Schüler den geplanten Informationstag nicht vergessen haben.
- Die frühe Aufnahme der Organisation von Räumlichkeiten, Materialien und des Geschirrs in unsere Projektplanung hat sich jedenfalls als wichtig und gut herausgestellt.

Wir haben noch besprochen, ob und wie der Informationstag für die nächsten 8. Klassen aussehen könnte. Die für das Projekt verantwortlichen Professoren Frau Schuh-Urmston und Frau Groer haben diese Ergebnisse für eine Evaluierung im nächsten Jahr notiert und werden diese mit den neuen 8. Klassen im Herbst 2013 besprechen.

Dabei geht es um folgende Punkte:

- Einen neuen Namen für den Informationstag wählen, da die heurige Veranstaltung gezeigt hat, dass viele Schüler glaubten, etwas über Fachhochschulen und Universitäten zu erfahren.
- Manche Übungen kürzen oder weglassen.
- Den Informationstag auf einen halben Tag verkürzen.

[siehe Theorieteil 2.2.10 Abschlussphase, Seite 25, 2.3.9 Erstellen der Projektdokumentation, Seite 38, 2.3.10 Projektabschluss, Seite 39]

3.8. Analyse des Projekts

Die Idee eines derartigen Informationstages in den 8. Klassen ist gut und sollte von einem Projektteam umgesetzt werden. Es ist nicht immer leicht andere für Projekte zu begeistern und die Sinn- und Zweckmäßigkeit zu vermitteln. Eine im Theorieteil beschriebene *Umfeldanalyse* bei Professoren und Schülern, die in die 7. und 8. Klassen gehen [2.2.10, Seite 23] ist jedenfalls anzuraten, um bereits im Vorfeld Interesse und Akzeptanz in der Orga-

nisation (Schule, Klasse) zu erzeugen *[siehe auch Kapitel 2.3.5, Seite 32]*. Dies sollte von einem Projektteam übernommen werden, wobei darauf zu achten ist, dass aus den Klassen, die eingeladen werden sollen, mindestens zwei Personen mitarbeiten. Darauf sollte bereits bei der Auswahl der Projektmitglieder geachtet werden *[siehe Kapitel 2.2.9.2, Seite 19]*.

Die – wie wir es gemacht haben – gute Kommunikation in der Projektgruppe, Gliederung der Arbeitspakete und das Abarbeiten der Meilensteine hat zu einem guten Funktionieren des Tages und zu keinen Projektkrisen geführt *[siehe Kapitel 2.3.8.1, Seite 35, Kapitel 3.4-3.5, Seite 44-46]*.

4. Schlusswort

Wie bereits anfangs erwähnt, habe ich mich erstmalig mit Kommunikation und Projektmanagement in der 6. Klasse beschäftigt und sofort erkannt, dass mich dieses Thema sehr interessiert.

Nach Abschluss dieser Arbeit muss ich allerdings erkennen, wie umfangreich und schwer richtiges Projektmanagement ist und trotz genauer Planung der Punkt „wie werden die Teilnehmer reagieren“ offenbleibt.

Auch bei dem Wunsch eigene Ideen zu verwirklichen braucht es immer einen Auftraggeber, der voll hinter dem Projekt steht, die Verantwortung übernimmt und natürlich die Ressourcen bereitstellt. Dann den Projektleiter, der genau auf die vereinbarten Ziele achtet und als erste Kommunikationsstelle für den Auftraggeber fungiert. Und nicht zuletzt das Projektteam, ohne diesem kein Projekt umgesetzt werden kann.

Jedenfalls habe ich erkannt, dass Kommunikation und das Miteinander in keinem Projekt fehlen dürfen. Nur in einem Team lassen sich alle Punkte erfassen, bearbeiten, kontrollieren und auch umsetzen – und das bei sowohl bei Projekten im privaten wie beruflichen Alltag.

5. Literaturverzeichnis

Edelkraut, Projektmanagement (2007), Schulungsunterlagen der World Wide Education GmbH

Nossek, Projekte und Arbeitsgruppen erfolgreich leiten (2006), Schulungsunterlagen der MIKADO Gesellschaft für Organisationsberatung mbH

Schubert, Berger, Der rote Faden durch das Projekt (2. Auflage, 2005), Eigenverlag der Autoren

Spangl, Auchmann, Berger, Schubert, Panis, Timm, Valny, Projektmanagement-Projektarbeit (2011), Manz-Verlag

<http://www.swisscoacing.ch/pl> 19.1.2013 13 Uhr

<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/rollen-und-verantwortung-in-projekten/> 18.1.2013 19.30 Uhr

<http://v-modell.iabg.de/v-modell-xt-html/a166f684ea76d5.html> 19.01.2013
14:44 Uhr

<http://v-modell.iabg.de/v-modell-xt-html/a166f684ea76d5.html> 19.01.2013
14:44 Uhr

http://de.images.search.yahoo.com/search/images?_adv_prop=image&fr=sfp-yff16-s&va=gantt+Diagramm 19.01.2013 15:00 Uhr

http://www.orghandbuch.de/cln_108/mn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/2_Vorgehensmodell/21_Projektvorbereitung/212_Projektplanung/Projektstrukturplan/projektstrukturplan-node.html?_nnn=true 19.01.2013
15:24 Uhr

6.

6. Anhang**1. Vorschlag für einen Projektantrag
(Kapitel 2.2.3)**

Projekte in den Bereichen	
Kurzbezeichnung KOSO	Projektnummer (wird durch entsprechende Person ausgefüllt)

A. Inhaltliche Aspekte

Titel des Projektes (1 - 2 Zeilen)
Matura, was dann ?

Auftraggeber (vollständige Bezeichnung, inkl. Adresse)
Frau Professor Regina Schuh-Urmston Neulandschule Laaerberg, Realgymnasium

Projektbeschreibung (Problemstellung und Zielsetzung) (max. 20-30 Zeilen)
Informationstag für die 8. Klassen – Erkennen der persönlichen Eigenschaften und eventuell Schlüsse für die weitere berufliche Entwicklung ziehen

B. Projektzuordnung

<i>Produktgruppe</i>
Beide 8. Klassen

<i>Fachbereich</i>
Kommunikation

Schwerpunkt

**Persönliche Weiterentwicklung für
die spätere Berufswahl**

--

C. Projektcharakter

Neues Projekt	Projektfortsetzung	bestehende Projektnummer
X		

<i>Vertraulichkeit ---</i>

<i>Geplante Projektdauer</i>		
Projektstart: Sept 2012	Projektende: Nov 2012	Anzahl Monate: 3

D. Personelle Aspekte

<i>Projektmitarbeitende</i>					
Funktion	Name	Vorname	geplante Stunden	(nur FHSO): Kostensatz	Dritte: Institution
Projektleiter/in	Bauer	Claudia			
Projekt- mitarbeitende	Kugler	Simon			
Projekt- mitarbeitende	Raab	Katrin			
Projekt- mitarbeitende	Koller	Jaqueline			
Projekt- mitarbeitende	Guzmics	Lisa			
Projektmitarbei- tende	Sagan	Julia			

E. Budget

	Firma	Dritte	Auftraggeber	Förderinstitution
Aufwand				
Personal				
Sachmittel				
Ertrag				
Personal				
Sachmittel				

Bemerkung: Beim Ertrag kann auf die Unterscheidung Personal/Sachmittel verzichtet werden, wenn das nicht durch die Förderinstitution gefordert wird.

Deckungsbeitrag (Fr.):

Eigenfinanzierungsgrad (%): 100%

F. Beilagen

keine

G. Antrag Projektleitung

Die Projektleitung beantragt dieses Projekt zu bewilligen.

<i>Projektleiter</i>	<i>Datum</i>	<i>Unterschrift</i>
Claudia Bauer		
Ressourcenverantwortlicher /Projektausschuss		

H. Bewilligung

Das Projekt wird bewilligt:

Bewilligung erteilt durch	Datum	Unterschrift
Direktor Schmetterer		

Beilage: Kostensätze

2. Vorschlag für einen Projektantrag (siehe Kapitel 2.2.3)

Auftragsnummer:

Projektleiter/-in **Bauer Claudia**

Kurzbezeichnung **Info-Tag 8.Klassen**

Auftraggeber/-in **Frau Professor Regina Schuh-Urmston**

Projektbeschreibung

Organisation eines Informationstages für die beiden 8. Klassen „Matura, was dann?“

Ziele (qualitativ)

Persönliche Weiterentwicklung für die spätere Berufswahl

Leistungsumfang (quantitativ)

Ein Schultag

Aufwand

Ertrag

Starttermin **Sept 2012**

Endtermin **Nov 2012**

Projektteam

Claudia Bauer, Simon Kugler, Jaqueline Koller, Katrin Raab, Lisa Guzmics, Julia Sagan

Besondere Projekteigenschaften

Informationstag nur für Schüler der 8.Klassen

Beziehung zu anderen Projekten

Externe Kooperationspartner

Entscheidung

bewilligt

Überarbeiten

abgelehnt

Begründung, Auflagen

Datum

Auftraggeber: Frau Prof Schuh-Urmston

Datum

Projektleiter/-in: Claudia Bauer

Erklärung

Ich erkläre, dass ich diese Fachbereichsarbeit selbst verfasst und ausschließlich die angegebene Literatur verwendet habe.

Wien, 10. Februar 2013

Unterschrift