

ENDBERICHT

„Qualitätssichernde Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase“

(kurz: QS Bildung)

Teil 3: Leitfaden zum Projektmanagement

Dr.ⁱⁿ Anita Brünner
Maria Rain, März 2015

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Grundlagen: Projektmanagement	7
3. Projektschritte: Phasen eines Projekts.....	9
3.1. Planung: Projektvorbereitung und Projektplanung	9
3.2. Realisierung: Projektdurchführung und Projektumsetzung	16
3.3. Abschluss: Projektbeendigung und Berichtslegung	24
4. Zusammenfassung: Das 1x1 des Projektmanagements.....	27
5. Literaturliste.....	31

1. Einleitung

Das Projekt „Qualitätssichernde Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase“ (kurz: QS Bildung), welches vom Sozialministerium (Abteilung V/A/6) finanziert wurde, wurde in der Zeit von Oktober 2013 bis März 2015 durchgeführt. Ausgangslage für die Projektidee war, dass sich in den letzten 20 Jahren die Landschaft der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit durch ein hohes Maß an Pluralität auszeichnet. Neben den großen Institutionen der allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung/Weiterbildung (Stichwort: KEBÖ¹) sind auch viele privatwirtschaftlich geführte Einrichtungen sowie private Trainer/innen und Bildungsberater/innen dazugekommen². Die in der Erwachsenen- und Weiterbildung vorherrschende Pluralität bezieht sich seit Ende des 20. Jahrhunderts primär auf drei Ebenen:

- *Vielfalt an Anbietenden:* Es existiert eine kaum mehr überblickbare Anzahl von Anbietern und Anbieterinnen, die nicht nur unterschiedliche institutionelle, sondern auch unterschiedliche organisatorische Hintergründe aufweisen.
- *Vielfalt an Erwachsenen- und Weiterbildner/inne/n:* Es existiert eine Vielzahl an Erwachsenen- und Weiterbildner/inne/n (viele von ihnen sind auch in der Bildungsarbeit mit älteren Menschen tätig), die unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen mitbringen; bis dato gibt es keine einheitlich standardisierte und österreichweit anerkannte Aus- und Weiterbildung.
- *Vielfalt an Angeboten:* Es existiert eine Vielfalt an Angeboten, welche eine große Bandbreite an Themen (Inhalten), Zielsetzungen und Veranstaltungsformen beinhalten (vgl. Gruber/Schlögl 2003: 9).

Aufgrund dieser noch heute geltenden Pluralität wird Qualität – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung – in der Landschaft der Erwachsenenbildung/Weiterbildung immer wichtiger. Der Qualitätsbegriff umfasst dabei „[...] die Dimension der Überprüfung und Entwicklung sowie der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse. Qualität bemisst sich nach Zielen und Interessen.“ (Ernst 2006: 192) Interessent/inn/en und Bildungssuchende, insbesondere ältere Personen in der nachberuflichen Lebensphase, sollen durch „Qualität“ nicht nur eine Orientierung bezüglich Anbieter/innen und Angeboten erhalten, sondern auch

¹ Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs

² Je nach Definition und Schätzung gibt es in Österreich zwischen 1.500 und 3.000 Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungsanbieter/innen, wobei eine reale Zahl nicht existiert – diesbezüglich fehlen in Österreich Forschungen. Nur vereinzelt wurden und werden Erhebungen durchgeführt. Beispielsweise wird in der Studie „Qualitätssicherung und -entwicklung in der österreichischen Erwachsenenbildung“ (2004) vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf) von insgesamt 1.755 Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtungen in Österreich (Vollerhebung) gesprochen (vgl. Gruber/Schlögl et al. 2007: 31). In der Untersuchung „Perspektiven der Erwachsenenbildung im Rahmen des lebenslangen Lernen in der Steiermark – PERLS“ (2009) wurden über 550 Anbietende im Bundesland Steiermark identifiziert und nach einer Abgrenzung (Grundvoraussetzungen), wer oder was zur Erwachsenenbildung/Weiterbildung zählt, konnten immer noch 380 Anbietende erfasst werden (vgl. Gruber/Brünner/Huss 2009: 84 und 89). Im Rahmen des Projekts „MAP EB TIROL – Landkarte der Erwachsenenbildung in Tirol“ (2014) konnten mehr als 700 Anbietende identifiziert und schlussendlich 620 (allerdings inklusive Zweigstellen) auf der Landkarte festgehalten werden (vgl. Gruber/Brünner/Huss 2014: 13).

Vergleiche zwischen den einzelnen Einrichtungen und Erwachsenen-/Weiterbildner/inne/n (u.a. Trainer/innen, Berater/innen) ziehen können. Doch Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung können nur in Form einer kontinuierlichen und systematischen Erfassung von Prozessen in der Bildungsarbeit erfolgen (vgl. Heidecker/Sauter 2011: 34f.). Auf der Ebene der Anbietenden und Erwachsenen-/Weiterbildner/innen sind in Österreich bereits erste qualitätssichernde Maßnahmen (u.a. Ö-Cert³, wba⁴) in Umsetzung. Auf der Angebotsebene ist zukünftig noch über mögliche qualitätssichernde Maßnahmen nachzudenken. Erste Überlegungen dazu wurden beispielsweise im Projekt „Qualitätssicherung für Bildung im Alter – Weiterbildungsangebote in Österreich nach Inhalt und nach Art der Weiterbildung“ (2012), welches ebenfalls vom Sozialministerium (Abteilung V/A/6) finanziert wurde, getroffen.⁵

Auf nationaler Ebene wurden mit der „Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich. LLL:2020“ (2011) konkrete Überlegungen getroffen, welchen Beitrag Österreich zur Lissabon-Strategie leisten kann. Die österreichische LLL-Strategie fußt auf einer Reihe vorangegangener Dokumente (u.a. „Memorandum über Lebenslanges Lernen“, 2000; „Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen“, 2008; „Europa 2020“, 2010). Mit dem Strategiepapier LLL:2020 wird ein „[...] Institutionen und Verantwortungsbereiche übergreifender Rahmen für die konzentrierte strategische Ausrichtung einzelner Maßnahmen auf ein gemeinsames Wirkungsziel hin geschaffen.“ (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur et al. 2011: 7) Grundidee ist die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für lebenslanges/lebensbegleitendes Lernen. Alle Menschen sollen die gleichen Chancen erhalten, sich an die vielschichtigen sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen „anzupassen“. Alle Konzepte sind daher auf die Lernenden hin zu orientieren und auf deren Bedürfnisse auszurichten. Ein wesentliches Kennzeichen der LLL-Strategie ist der „ganzheitliche Ansatz“, der alle Lernbereiche, von der frühkindlichen Erziehung bis hin zur nachberuflichen Bildung, berücksichtigt (vgl. ebd.: 5 und 42f.). Im Rahmen der Projektumsetzung erhält speziell der letztgenannte Bereich, die nachberufliche Lebensphase, besondere Beachtung: Aktionslinie 9 „Bereicherung der Lebensqualität durch Bildung in der nachberuflichen Lebensphase“. Ziel 9.2 und Maßnahme 9.4 haben die Qualitätssicherung bzw. -entwicklung zum Inhalt:

- *Ziel 9.2:* „Die Angebote für Menschen in der nachberuflichen Lebensphase sind flächendeckend qualitätsgesichert, und alle in der Bildungsarbeit mit älteren Menschen tätigen Fachleute verfügen über eine einschlägige Grundkompetenz.“ (ebd.: 42)

³ Das Ö-Cert ist ein Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich (siehe dazu den Punkt 2.1 im Teil 1: Ist-Stand und Ausblick).

⁴ Die Weiterbildungsakademie Österreich (wba) ist eine Zertifizierungs- und Kompetenzanerkennungsstelle für Erwachsenenbildner/innen (siehe dazu den Punkt 2.2 im Teil 1: Ist-Stand und Ausblick).

⁵ Siehe dazu den Bericht: Brügger, Anita (2012): Qualitätssicherung für Bildung im Alter – Weiterbildungsangebote in Österreich nach Inhalt und nach Art der Weiterbildung. Endbericht – Ergebnisbericht. Online im Internet: http://members.aon.at/abrunn23/assets/endbericht_ergebnisbericht_dez2012.pdf am 15.10.2014.

- *Maßnahme 9.4:* „Entwicklung und Umsetzung von gesicherten Qualitätsstandards für Bildungsangebote sowie Schaffung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für TrainerInnen und BildungsmanagerInnen.“ (ebd.: 43)

Die Notwendigkeit der Qualitätssicherung bzw. -entwicklung in der nachberuflichen Lebensphase wird auch im „Bundesplan für Seniorinnen und Senioren“, Kapitel 3.5, durch Ziel 2 und Empfehlung 2, explizit ausgewiesen (vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2012: 49f.).

Auf Basis dieser Entwicklungen erscheint die Erarbeitung von qualitätssichernden Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase (z.B. durch Qualitätssicherung in der Senior/inn/enbildung) an Bedeutung zu gewinnen. Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist für die Menschen – in der beruflichen wie aber auch in der nachberuflichen Lebensphase – in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Doch bis dato fehlen teilweise noch immer transparente Modelle in Bezug auf die Qualitätssicherung/-entwicklung für Bildung im Alter. Ziel des Projekts war es, neben einer Ist-Stand-Erhebung von erwachsenenpädagogischen Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich Bildung im Alter auch Möglichkeiten für qualitätssichernde Maßnahmen, wie beispielsweise die Einsatzmöglichkeit von Instrumenten und Methoden der Selbstevaluation und des Projektmanagements, aufzuzeigen. Mit der Ist-Stand-Erhebung soll einerseits sichtbar gemacht werden, welche qualitätssichernden Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich, unter besonderer Berücksichtigung der Bildung im Alter, existieren. Andererseits soll durch die Entwicklungsarbeit eines Leitfadens zur Selbstevaluation und eines Leitfadens zum Projektmanagement eine theoriegeleitete Arbeitshilfe für die Praxis vorgelegt werden. Die Leitfäden, die inhaltlich für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und -entwicklung auf das Wesentliche reduziert sind, sind Handlungsanleitungen für Praktiker und Praktikerinnen und alle Interessierten im Bereich der Bildung, speziell der Bildung im Alter. Die Schwerpunkte der Leitfäden liegen bei den Standardverfahren und Standardinhalten. Praktiker/innen und Interessierte sollen durch das erarbeitete Grundlagenwissen ihre Praxis selbstgesteuert reflektieren und zielgeleitet gestalten können. Die Leitfäden sind vor allem für Personen interessant, die kaum bis gar keine Erfahrung mit der systematischen und empirischen Durchführung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung haben.

Die durchgeführte Projektarbeit differenziert sich in drei Teilbereiche. Zu jedem Teilbereich – Teil 1: Ist-Stand und Ausblick, Teil 2: Leitfaden zur Selbstevaluation, Teil 3: Leitfaden zum Projektmanagement – gibt es einen gesonderten Bericht. Der vorliegende Endbericht beinhaltet die wichtigsten Ergebnisse im Kontext des Projektmanagements und umfasst damit den dritten Teilaspekt der Projektarbeit. Der Schwerpunkt des Leitfadens liegt bei den Standardverfahren und Standardinhalten des Projektmanagements, ohne jedoch den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Insgesamt gliedert sich die Handreichung in drei Bausteine: Im ersten Kapitel (siehe Punkt 2) werden allgemeine Grundlagen zum Projekt-

management vorgestellt. Im zweiten Kapitel wird auf die Phasen des Projektmanagements eingegangen: 1. Vorbereitung und Planung, 2. Entwicklung und Durchführung sowie 3. Beendigung und Berichtslegung (siehe Punkt 3). Im dritten Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Betrachtung wesentlicher Erkenntnisse bzw. wird in diesem Abschnitt resümierend ein „1x1 des Projektmanagements“ präsentiert (siehe Punkt 4).

2. Grundlagen: Projektmanagement

Die zwei bedeutendsten Begriffe im Rahmen einer Projektarbeit sind Projekt und Management. Der Begriff *Management* umfasst die Planung und Koordination eines Projekts genauso wie die Überwachung/Kontrolle und die Steuerung eines gesamten Projektvorhabens. Die Herausforderung im Rahmen des „Managements“ besteht darin, Sachziele (Leistung), Terminziele (Zeit) und Kostenziele simultan, also gleichzeitig zu managen (vgl. Krämer 2004: 15f.). Laut der Definition DIN 69901 ist mit „Projektmanagement [...] die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes [gemeint].“ (DIN 69901 zit. n. Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung 2008: 7) Stanley E. Portney (2012) erklärt den Begriff Projektmanagement in seinem Buch „Grundlagen Projektmanagement“ folgendermaßen: „*Projektmanagement* ist der Prozess, in dem Sie Ihr Projekt vom Start durch die Durchführungsphase bis zum Ende führen.“ (ebd.: 19)

Demzufolge erfordert die Besonderheit eines Projekts ein spezielles Führungskonzept. Dieses Konzept wird durch das Projektmanagement geboten, daher unterscheidet es sich auch von anderen Managementaufgaben. Beispielsweise muss die leitende Person des Projekts den Überblick über alle Aufgaben bewahren und bei bestimmten Problemen entsprechend reagieren und agieren. Sie muss den Arbeitsprozess genauso koordinieren wie die Mitarbeiter/innen, und daher kann Projektmanagement auch als „Beziehungsmanagement“ verstanden werden. Außerdem muss die Projektleitung die im Rahmen des Projekts entstandenen Ergebnisse (u.a. auch unternehmensintern) verantworten und vertreten (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 9f.).

Projektmanagement wird von den Schlagworten Planung, Organisation und Kontrolle getragen. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Aspekte bedarf es zudem an Information (genaue Daten für Planung, Umsetzung, Abschluss), Kommunikation (klare Bereitstellung von Informationen) und Engagement (persönliche Versprechen der Projektmitglieder). Eine erfolgreiche Durchführung von Projekten wird von all diesen Grundregeln und Kommunikationsgrundlagen getragen (vgl. Portney 2012: 20). Doch wann wird eine Aufgabe zu einem Projekt bzw. ab wann kann konkret von einem Projekt gesprochen werden? Der Begriff *Projekt* wird im Alltag nicht immer einheitlich verwendet, dennoch existiert eine verbindliche Definition in der Richtlinie DIN 69901, die im Wesentlichen auch als Standard im Projektmanagementbereich gilt (vgl. Nausner 2006: 39). Demnach ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 69901 zit. n. Nausner 2006: 39). Ernst Tiemeyer (2002) definiert den Projektbegriff noch etwas ausdifferenzierter und hält dazu Folgendes fest:

„Bei einem Projekt handelt es sich um ein sachlich und zeitlich begrenztes Vorhaben, das auf Grund des Umfangs und der Komplexität der Aufgabenstellung durch Zusammenarbeit mehrerer Personen gelöst werden muss. Hinzu kommen Merkmale wie Zielorientierung und Neuartigkeit der Aufgabe.“ (ebd.: 12)

Ein Projekt ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass es einen definierten Umfang (Anfang- und Endzeitpunkt) hat. Neben der „relativen Neuartigkeit“ des Vorhabens zeichnet sich ein Projekt auch dadurch aus, dass es mehrere Projektziele (Qualitäts-, Termin- und/ oder Kostenziele) definiert. Zudem ist bei einem Projekt immer ein Projektbudget (Kostenrahmen) aufzustellen und die meisten Aufgabenstellungen werden zumeist fach- oder bereichsübergreifend gelöst (Stichwort: Teamarbeit) (vgl. ebd.: 13; vgl. dazu auch Portney 2012: 16). Ein Projekt hat demzufolge immer mehrere Merkmale. Die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (2008) formuliert diese Merkmale für Projekte in ihrem Bereich folgend:

- „Projekte sind einmalig hinsichtlich ihrer Ausgangs- und Handlungsbedingungen, d.h. sie dürfen keine Routinetätigkeit sein.
- Projekte sind zeitlich befristet, d.h. sie haben ein[en] Anfang und ein Ende.
- Projekte haben eine spezifische und identifizierbare Organisationsform. Vorhaben, die lediglich Projektarbeit in der unveränderten Stammorganisation betreiben, sind keine Projekte.
- Projekten stehen ausschließlich zur Erreichung der Projektziele verfügbare und benennbare Ressourcen zur Verfügung.
- Projekte sind interdisziplinär, d.h. es sind mindestens zwei unterschiedliche Fachbereiche aus der Stammorganisation oder mindestens eine externe Stelle beteiligt.
- Projekte sind komplex und arbeitsteilig, d.h. die Aufgabe ist ohne eigene Planung und Ressourcen nicht zu bewältigen.
- Projekte sind innovativ oder neuartig. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um interne oder externe Innovationen handelt.“ (ebd.: 6)

Die dargestellte Auflistung zeigt, dass es Projekte in unterschiedlichen Formen und Varianten gibt. Demnach können Projekte groß oder klein sowie entweder von beruflichem oder privatem Interesse sein. An einem Projekt können mehrere oder auch nur wenige oder sogar nur eine Person mitwirken (sind also nicht immer zwingend interdisziplinär). Projekte werden zumeist über einen schriftlichen Vertrag definiert, können im Einzelfall aber auch aus einer formlosen Vereinbarung resultieren⁶. Egal in welcher Form sich das Projekt entwickelt, es wird immer auf Basis folgender drei Grundelemente definiert: 1. *Output* (u.a. Produkte, Ergebnisse), 2. *Laufzeit* (u.a. festgelegter Anfang, Endtermin) und 3. *Ressourcen* (u.a. personelle Ressource, Finanzmittel, Materialien) (vgl. Portney 2012: 16ff.).

⁶ Stanley E. Portney (2012) formuliert dazu folgendes Beispiel: „Ein formloses Versprechen an Ihren Kollegen, dass Sie ihm das neue Softwarepaket auf seinem Rechner installieren, definiert ein Projekt.“ (ebd.: 17)

3. Projektschritte: Phasen eines Projekts

Grob kann das Projektmanagement in drei Phasen unterteilt werden: 1. Planung (Projektvorbereitung und Projektplanung), 2. Realisierung (Projektdurchführung und Projektrealisierung) und 3. Abschluss (Berichtslegung und Projektbeendigung)⁷. Die erste Phase beinhaltet alle Planungsmaßnahmen. Das heißt, in dieser Phase geht es um die allgemeine Projektvorbereitung und Projektplanung (u.a. Inhalte, Ziele, Kosten) sowie um jegliche im Zusammenhang mit dem Projekt stehende Organisationsaufgaben. Die zweite Phase umfasst die gesamte Durchführungs- und Umsetzungsphase des Projekts. Das heißt, hier geht es nicht mehr ausschließlich um Inhalte (u.a. Projektplan, Projektziele, Planabweichungen), sondern auch um die Bedeutung der Information und Kommunikation innerhalb eines Projektteams sowie um den Einsatz von projektrelevanten Instrumenten und Methoden. Die dritte Phase umfasst alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit einem Projektabschluss stehen. Das heißt, hier ist nicht nur die allgemeine Berichterstattung (u.a. Projektbericht) wesentlich, sondern auch die Überprüfung der Zielerreichung, die Erhebung der Projektqualität usw.

3.1. Planung: Projektvorbereitung und Projektplanung

In der Phase der Projektvorbereitung und Projektplanung sind mehrere unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen. Die Aufgaben reichen von der Ideenfindung bis hin zu ersten Analyse- und Konzeptionierungsarbeiten. Spätestens dann – so Stanley E. Portney (2012) – wenn die Idee mehr und mehr Gestalt annimmt, befindet sich das Projektvorhaben in der Konzeptphase (vgl. ebd.: 24). In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Projektinitiierung einer der schwierigsten Projektabschnitte ist. Oft erfolgt ein zu voreiliger Projektstart, ohne dass Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dafür geklärt bzw. geschaffen wurden (vgl. Tiemeyer 2002: 12). Damit ein Projekt aber tatsächlich erfolgreich durchgeführt werden kann, sind bereits in der Vorbereitungs- und Planungsphase einige wesentliche Faktoren zu beachten.

Visionen und Projektideen

Die Projektvorbereitung erfolgt weit vor der tatsächlichen Projektplanung. Das heißt, es braucht zuerst Visionen und Projektideen, die dann früher oder später umgesetzt werden können bzw. sollen. „Erst Visionen erlauben es, Pläne zu schmieden, Lösungswege aufzuzeigen und Vorgehensweisen auszuwählen.“ (Tiemeyer 2002: 30) Demnach gilt: Von der Vision/Idee hin zum Konzept/Plan. Das heißt, die Visionen und Ideen müssen in eine schriftliche Form gebracht werden. Die eigenen Überlegungen müssen veranschaulicht und auch für außenstehende Personen transparent und bildhaft dargestellt werden. Teilweise ist es auch wichtig, vor der Verschriftlichung der Projektidee bzw. vor der Ausarbeitung des

⁷ Stanley E. Portney (2012) differenziert diese Phasen weiter aus und spricht von insgesamt fünf Phasen: 1. Konzeptphase, 2. Abgrenzungsphase, 3. Startphase, 4. Durchführungsphase und 5. Abschlussphase (vgl. ebd.: 23f.).

Projektkonzeptes eine Umfeld- und Bedarfsanalyse durchzuführen (siehe dazu den Abschnitt „Umfeld- und Bedarfsanalyse“ unter Punkt 3.1).

Ganz typische Ausgangssituationen für die Entstehung von Projekten sind oft bestimmte Probleme im Handlungsfeld/-bereich. Der Wunsch nach einer schnelleren Abwicklung von Prozessen kann dabei genauso bedeutend sein wie auch Überlegungen Richtung Kostensenkung. Damit einhergehend erfordern oft „Umsysteme“ die Initiierung und Durchführung von Projekten. Beispielsweise, wenn plötzlich auf neue rechtliche Rahmenbedingungen Rücksicht genommen oder auf Konkurrenz reagiert werden muss. Oft sind es schlicht auch nur systematische Überlegungen und Strategien, wie beispielsweise Langfristplanungen, Qualitätssicherungen usw., die die Ausgangssituation für die Umsetzung eines Projekts bilden (vgl. Tiemeyer 2002: 12).

Im Rahmen eines Projekts ist eine Vision eine Idee, eine Vorstellung mit Blick auf die Zukunft; es wird ein konkretes und realisierbares Zukunftsbild entwickelt.

Umfeld- und Bedarfsanalyse

Primäres Ziel der Umfeld- und Bedarfsanalyse ist es, die Bedarfe und Interessen aller Umfeld- und Projektzielgruppen zu erheben, sodass diese bei der Projektrealisierung beachtet werden können. Das heißt, ebenso wie bei der Seminarentwicklung (siehe dazu u.a. Quilling/Nicolini 2009: 17-19) sind auch bei der Projektentwicklung bereits im Vorfeld Bedarfe und Bedürfnisse der (Projekt-)Teilnehmenden, vor allem aber auch Bedarfe und Interessen der Stakeholder und Auftraggeber/innen zu erfassen. Diese Umfeld- und Bedarfsanalyse wirkt auf das gesamte Projektmanagement. Durch die Analyse können rechtzeitig die auf das geplante Projekt einwirkenden Einflussfaktoren ermittelt werden, die dann wiederum bei der Projektplanung eine entsprechende Berücksichtigung finden. Auch Beziehungen zu anderen Aufgaben, Projekten, Einrichtungen usw. werden dadurch erkannt, wodurch wiederum frühzeitig auf eine Optimierung der Umfeldbeziehungen im Rahmen des Projekts geachtet werden kann (vgl. Tiemeyer 2002: 32f.; vgl. dazu auch Boy/Dudek/Kuschel 2003: 48f.). Zusammenfassend sind relevante Schritte einer Umfeldanalyse:

- „das Erfassen aller Einflussgrößen,
- ihre Gliederung in organisatorisch-soziale Umfeldgruppen (Stakeholderanalyse) und sachlich-inhaltliche Faktoren,
- die Bewertung des Umfeldes sowie eine detaillierte Analyse einzelner Einflussgrößen und
- die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien.“ (Tiemeyer 2002: 33)

Die Umfeld- und Bedarfserhebung kann dabei in unterschiedlichen Formen erfolgen. Neben einer mündlichen (z.B. Einzelgespräche, Fokusgruppen) und/oder schriftlichen Abklärung (z.B. qualitative Befragung, quantitative Erhebung) von Interessen und Ansprüchen kann sie bis hin zu einer (Literatur-)Recherche (z.B. Projektausschreibungen, Geschäftsberichte, Leitlinien) reichen⁸. Durch die Identifizierung von zentralen Ansprüchen können spezielle Ansprüche, die für das Projekt relevant sind, abgeleitet und aufgegriffen werden. Durch die Analyse wird möglicherweise auch transparent, inwiefern die teilnehmenden und mitwirkenden Personengruppen das Projekt unterstützen oder dagegen opponieren (vgl. Tiemeyer 2002: 33). Laut Ernst Tiemeyer (2002) bieten sich für diese Einschätzung folgende Kategorien an:

- **„Förderer** (Sponsoren, Promoters) leisten inhaltliche Unterstützung, sorgen für eine breite Abstützung in der Organisation und stellen punktuell Ressourcen für das Projekt bereit. Sie gehören in der Regel der Unternehmensleitung an, können aber auch vom Auftraggeber oder der Abteilungsleitung kommen.
- **Motoren der Veränderung** (Supporters, Change Agents) sind Personen, die die Projektarbeit aktiv gestalten und fördern und so Widerstände überwinden helfen. Meist sind es die in das Projektteam eingebundenen Personen.
- **Gegner** (Opponents, Change Barriers) leisten offenen oder heimlichen Widerstand gegen das Projekt und wirken so dem Erreichen der Projektziele entgegen. Ihr Ziel ist der Projektabbruch, die Umbesetzung von Schlüsselfunktionen oder die Aneignung des Projekts.
- **Unentschlossene** (Hoppers, Change Advocates) haben noch keine eindeutige Meinung und Position gegenüber dem Projekt. Sie haben keinen direkten Einfluss. Es ist aber eine Meinungsbildung möglich (und erstrebenswert!), die sie zu Förderern werden lassen.“ (ebd.: 34)

Die Umfeld- und Bedarfsanalyse wird zumeist zu Beginn eines Projekts durchgeführt. In der Regel genügt eine einmalige Untersuchung, doch Ernst Tiemeyer (2002) macht in seinem Buch „Projekte erfolgreich managen“ darauf aufmerksam, dass sich die Umfeldbedingungen ändern können und daher die ersten Analyseergebnisse nach einer gewissen Zeit wieder überarbeitet werden sollten. Möglichweise lassen sich aus den anfänglichen Analysen und den aktualisierten Analysen neue und für das Projekt interessante Aktionsfelder generieren (vgl. ebd.: 35).

Die Umfeld- und Bedarfsanalyse schafft eine wichtige Basis für weitere Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsschritte im gesamten Projektverlauf.

⁸ Detaillierte methodische Hilfestellungen zu diesen Vorgehensweisen finden sich in fast allen Publikationen zum wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten.

Projektplan und Projektantrag

Auf Basis der Visionen und Ideen sowie der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Umfeld- und Bedarfsanalyse (sofern eine durchgeführt wurde) kann ein entsprechendes Projektkonzept, also ein Projektplan erarbeitet werden. Im Projektplan wird festgelegt, wie das Projektvorhaben umgesetzt werden soll. Bei der Aufstellung bzw. Verschriftlichung des Projektplans sind mehrere Schritte zu beachten. Laut Stanley E. Portney (2012) besteht ein Projektplan aus folgenden Bestandteilen:

- „ein Überblick über die Gründe für Ihr Projekt
- eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse, die erreicht werden sollen
- eine Auflistung aller Arbeiten, die erledigt werden müssen
- die Rollen, die Sie und Ihre Teammitglieder spielen sollen
- ein detaillierter Projektzeitplan
- Vorgaben für den Personalbedarf, Finanzmittel, Ausrüstung, Produktionsmittel und Informationen
- Annahmen und Voraussetzungen“ (ebd.: 27)

Als eine erste Hilfemaßnahme kann eine Projektskizze der Ideen und Überlegungen gefertigt werden, von der dann ausgehend der Projektplan bzw. in weiterer Folge der schriftliche Projektantrag konzeptioniert wird (vgl. Tiemeyer 2002: 18). Wie erwähnt, hat der Projektplan und damit auch der Projektantrag inhaltlich mehrere Punkte zu erfüllen, insofern es seitens des/der Auftraggeber/in nicht einen festgeschriebenen Projektantrag gibt⁹. Ernst Tiemeyer (2002) schlägt folgende Bereiche mit jeweiligen Spezifikationen für einen Projektantrag vor:

- Ausgangslage und Zielsetzungen (u.a. Kurzbeschreibung, Projektziele, Strategien)
- Ist-Zustand (u.a. Problemlage, Bedarfe, Erfolgsfaktoren, Funktionen)
- Soll-Konzept (u.a. Ergebnisse, Anforderungen, Erfordernisse)
- Lösungsalternativen (u.a. Lösungsvorschläge, Lösungsvarianten)
- Wirtschaftlichkeitsbeurteilung (u.a. Kostenschätzung, Kosten-Nutzen-Überlegungen)
- Projektplanung (u.a. Gesamtaufwand, Zeitrahmen, Finanzierung, Personal)
- Umsetzung und Organisation (u.a. Abwicklung, Einbindungen, Fremdvergaben, Qualitätsmanagement, Berichtswesen) (vgl. ebd.: 19)¹⁰

Primär kommt im Rahmen der Projektplanung der Spruch „Gut geplant ist halb gewonnen“¹¹ zum Tragen und weniger die Aussage „Wer zu viel plant, ist zu wenig kreativ“¹². Projekte – so Hans-Dieter Litke, Ilona Kunow und Heinz Schulz-Wimmer (2013) – sind gekennzeichnet von komplexen Aufgaben, von Risiken, von Lösungsstrategien und von Personen mit verschiedenen Rollen. Eine überlegte Planung gibt dem gesamten Vorhaben eine Struktur

⁹ Beispielsweise gibt es bei Projektausschreibungen (u.a. Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft, Nationalagentur Lebenslanges Lernen, Fond Gesundes Österreich) Vorlagen bzw. gibt es festgeschriebene Arbeitssheets (Online-Antrag) mit denen gearbeitet werden muss.

¹⁰ In der Regel sind das auch die Elemente, die für eine erfolgreiche Präsentation der Projektidee berücksichtigt werden müssen.

¹¹ Siehe dazu u.a. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 64; Boy/Dudek/Kuschel 2003: 69

¹² Siehe dazu u.a. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 64

(u.a. in Bezug auf die Inhalte, die Rollen, die Termine sowie die Steuerung und Kontrolle), auf die schlussendlich dann auch bei Bedarf flexibel reagiert werden kann. Denn: Auch wenn Projektpläne wichtig sind, so ist doch oft innerhalb der Projektumsetzung flexibel zu reagieren (vgl. ebd.: 64).

Mittels des Projektantrags soll den Auftraggeber/innen nicht nur transparent gemacht werden, was die Idee und der Inhalt des Projekts ist, sondern auch vor welchem Hintergrund sich diese Idee entwickelt hat und welche Ziele (siehe dazu den Abschnitt „Haupt- und Teilziele“ unter Punkt 3.1) und Ergebnisse gewünscht sind sowie welche Lösungsalternativen erwartet werden. Der Beschreibung eines „Soll-Konzeptes“ geht selbstverständlich die Beschreibung des Ist-Zustands voraus. Generell bleibt zu beachten – so Jacques Boy, Christian Dudek und Sabine Kuschel (2003) –, dass der Projektantrag eine Art Bindeglied zwischen dem/der Auftraggeber/in und dem/der Auftragnehmer/in darstellt. Er dient als Legitimationsbasis für das gesamte Projektvorhaben und Projektvorgehen. Durch die Unterzeichnung beider Partner/innen erhält der Projektauftrag einen Vertragscharakter, der für beide verbindlich ist (vgl. ebd.: 45)

Halten Sie alle wesentlichen Überlegungen im Projektantrag fest, denn der Antrag wird als Legitimationsbasis für das gesamte Projektvorhaben verstanden.

Haupt- und Teilziele

Beim Projektantrag ist einerseits die Ausgangslage zu beschreiben, sodass für die Entscheidungsträger/innen (auch Auftraggeber/innen) ersichtlich wird, warum das Projekt überhaupt durchgeführt werden soll. Dadurch erhalten die Entscheidungsträger/innen eine gewisse Einschätzung der Bedeutung des Projekts, unter anderem auch in Bezug auf die (strategischen) Zielsetzungen (vgl. Tiemeyer 2002: 20). Andererseits sind im Rahmen des Projektantrags immer auch die Zielüberlegungen zu verschriftlichen. Doch was ist eine Zielsetzung bzw. ein Ziel im Rahmen eines Projekts? Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener und noch in der Zukunft liegender Zustand, der gewünscht und durch entsprechendes Handeln erreicht wird (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 43). Das heißt, im Rahmen von Projekten ist eine entsprechende Festlegung von Zielen notwendig, die umgesetzt bzw. erreicht werden sollen. Meist ist zwar die Projektaufgabe als Ganzes klar, doch einzelne Ziele sind oft nur vage formuliert. Damit aber alle Personen, die am Projekt mitwirken, auch tatsächlich in die gleiche Richtung gehen, müssen unterschiedliche Ziele formuliert werden, die sich auf folgenden Ebenen¹³ bewegen:

¹³ Ernst Tiemeyer (2002) spricht in diesem Zusammenhang von folgenden vier Zielen: 1. Leistungsziel (u.a. Verbesserung der Qualität, der Durchlaufzeit, der Integrationsformen), 2. Ökonomisches Ziel (u.a. Umsatzsteigerung, Kosteneinsparung), 3. Human und soziales Ziel (u.a. motivationale Bedingungen für Mitarbeiter/innen, bessere Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern) und 4. Ökologisches Ziel (u.a. Anwendung umweltschonender Verfahren, Verwendung umweltfreundlicher Sachmittel) (vgl. ebd.: 20f.).

- *Ziele – Sache:* Ziele im Hinblick auf die Sachebene beinhalten alle Anforderungen in Bezug auf die inhaltliche Leistung, also zum Beispiel Qualität, Funktion, Sachleistung usw. (Fragestellungen sind u.a.: Was soll das Produkt/Ergebnis können? Wozu soll das Produkt/Ergebnis dienen? Für welche Zielgruppe ist das Produkt/Ergebnis?)
- *Ziele – Abwicklung:* Ziele in diesem Kontext beinhalten alle Anforderungen in Bezug auf die Projektumsetzung, also zum Beispiel Termine, Finanzierung, Kosten, Ablauf, Ressourceneinsatz usw. (Fragestellungen sind u.a.: Wann soll das Produkt/Ergebnis fertig sein? Welche Kosten kommen zum Tragen?)
- *Ziele – Rahmenbedingungen:* Diese Ziele beinhalten alle Anforderungen in Bezug auf äußere Einflussfaktoren, also zum Beispiel Gesetze, Richtlinien, Normen, Umweltschutz usw. (Fragestellungen sind u.a.: Sind gesetzliche Vorgaben einzuhalten? Welche Erfahrungen gibt es bereits auf diesem Gebiet? Was soll vermieden werden?) (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 29f.; vgl. dazu auch Krämer 2004: 19ff.).

Die definierten Ziele bilden eine Art „Richtlinie“ für alle geplanten Projektaktivitäten. Daher müssen die Ziele klar und verständlich definiert sein. Nicht nur in Bezug auf den Inhalt, sondern auch in Bezug auf Ausmaß und Zeit (vgl. Krämer 2004: 22). Ernst Tiemeyer (2002) empfiehlt dabei eine systemische Vorgehensweise: „Ausgehend von einem Hauptziel werden verschiedene Teilziele abgeleitet.“ (ebd.: 20) Wesentlich dabei ist, dass die Ziele immer überprüfbar bleiben¹⁴: *„Ziele sind überprüfbar, wenn sie bezüglich Inhalt, Quantität und Zeit wenig Interpretationen zulassen! Weder ein Wort, ein Begriff noch eine Maßnahme sind Zielformulierungen!“* (Boy/Dudek/Kuschel 2003: 45)

Damit Missverständnisse bei der Zielklärung ausgeschlossen werden können, empfiehlt es sich, alle Zielüberlegungen im Projektantrag zu verschriftlichen (vgl. ebd.: 43). Während die Sachziele (Inhalt, Funktion) bereits zu Beginn des Projektantrags formuliert werden (Ausgangslage und Zielsetzungen), fließen die Ziele in Bezug auf die Abwicklung und die Rahmenbedingungen in den jeweiligen Teilbereichen (z.B. Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Projektplanung) des Projektantrags entsprechend mit ein (siehe dazu den Abschnitt „Projektplan und Projektantrag“ unter Punkt 3.1). Demzufolge bedarf es neben den Überlegungen zu den Sachzielen immer auch Überlegungen in Bezug auf Zeit, Aufwand, Einflüsse, Personal, Kosten, Kooperationen usw. Im Kontext der Kosten ist darauf hinzuweisen, dass eine Kosten-Nutzen-Analyse (siehe dazu den Abschnitt „Kosten-Nutzen-Analyse“ unter Punkt 3.1) zumeist schon im Vorfeld, also bereits vor der Verschriftlichung des Projektantrags Beachtung finden sollte.

Halten Sie alle Haupt- und Teilziele im Projektantrag/-auftrag fest und achten Sie darauf, dass die ausformulierten Ziele überprüfbar (SMART) sind!

¹⁴ „Für die Überprüfung der Zieldefinition eignet sich die bekannte SMART-Formel: Sind die Ziele spezifisch (konkret), messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert?“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 31)

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse kommt nicht erst bei der Verschriftlichung des Projektantrags zum Einsatz, sondern bereits bei ersten Projektüberlegungen. Stanley E. Portney (2012) schreibt, dass bei der Kosten-Nutzen-Analyse ein Vergleich und eine Bewertung aller im Rahmen der Projektumsetzung anfallenden Kosten erfolgt. Demnach bildet die Kosten-Nutzen-Analyse in der Regel eine gute Entscheidungshilfe, ob das Projektvorhaben überhaupt durchgeführt werden soll/kann. Zudem hilft die Kosten-Nutzen-Rechnung auch, inhaltliche Ziele konkret zu definieren, sodass der Rahmen für angemessene Ziele bzw. für die tatsächlich zu erreichenden Ziele abgesteckt ist. Als Faustregel gilt: Jegliche Kosten in konkreten Zahlen anzugeben hilft bei der Einschätzung des Nettonutzens eines Projekts (vgl. ebd.: 25f.).

Das Projektbudget kann im Team, unter anderem im Rahmen der Entwicklung des Projektstrukturplans (siehe dazu den Abschnitt „Projektstrukturplan“ unter Punkt 3.2), erarbeitet werden. Dadurch kann eine gemeinsame und effiziente Ressourcenzuweisung erfolgen, weil Fachkenntnisse und Erfahrungen der Projektmitglieder in die Budgetplanung mit einfließen. Die Ressourcen können dabei auch schon den entsprechenden Arbeitspaketen (siehe dazu den Abschnitt „Arbeitspakete“ unter Punkt 3.2) zugeordnet werden. Zu beachten bleibt, dass es sich bei den zu ermittelnden Summen um Schätzwerte handelt; daher sollte ein gewisser „Pufferbetrag“ in der Kostenrechnung berücksichtigt werden. Wobei davon auszugehen ist, dass allzu großzügige und zu wenig realistische Aufwendungen vom Auftraggeber/von der Auftraggeberin wieder gestrichen werden; auch das ist bei der Kalkulation zu berücksichtigen (vgl. Pionczyk 2011: 87f.).

Machen Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse, also eine vergleichende Bewertung aller anfallenden Kosten, um Ihr Projekt zu realisieren (vgl. Portney 2012: 25).

Qualitätsplanung

Im Rahmen von Projekten ist die Qualitätssicherung der Ergebnisse wichtig. Nur damit kann gewährleistet werden, dass Auftraggeber/innen und Projektmitarbeiter/innen zufrieden sind und es zu keinen Folgekosten und zu keinem Imageverlust kommt. Um eine Qualitätsplanung durchführen zu können, müssen Qualitätsmaßstäbe festgelegt werden. Dies erfordert durchaus einige Erfahrung, weil Qualität unterschiedlich definiert und vielfältig gemessen werden kann. Zudem wird die objektiv messbare Qualität, als auch die subjektiv wahrgenommene Qualität durch viele Faktoren bestimmt. Das heißt, es gibt mehrere Dimensionen von Qualität, die es zu berücksichtigen gilt: 1. Produktqualität (u.a. Qualität der Technik, des Designs), 2. Fertigungsqualität (u.a. Qualität des Materials, der Technologie), 3. Kontaktqualität (u.a. Qualität der Kommunikation, der Betreuung, des Services) und 4. Prozessqualität (u.a. Qualität der Organisation, der Kooperation, Koordination) (vgl. Tie-meyer 2002: 71).

Projektmanagement und Qualitätssicherung gehen miteinander einher. Von der leitenden Person des Projekts wird ein Projektqualitätsplan erstellt. Dieser Plan enthält eine Auflistung aller im Rahmen des Projekts geplanten Maßnahmen zur Qualitätssicherung (z.B. (Selbst-) Evaluationen, Tests, Checklisten, Richtlinien, Workshops) inklusive der Verantwortlichkeiten und Termine. Selbstverständlich sind die Überlegungen in Bezug auf die Qualitätssicherung bereits im Projektantrag auszuformulieren, sodass auch der Auftraggeber bzw. die Auftraggeberin diesbezüglich informiert ist bzw. bei Bedarf auch noch entsprechende Qualitätssicherungsvorstellungen einbringen kann (vgl. ebd.: 72).

„Das projektbegleitende Qualitätsmanagement sollte vorbeugend verstanden werden und von Beginn des Projektes an dafür sorgen, dass die dem Auftraggeber zugesagte oder vom Markt verlangte Qualität erreicht wird.“ (Tiemeyer 2002: 72)

3.2. Realisierung: Projektdurchführung und Projektumsetzung

Den zweiten Arbeitsschritt stellt die Projektdurchführung und Projektumsetzung dar. In der Durchführungs- und Umsetzungsphase muss gewährleistet werden, dass die Projektziele erreicht werden können. In dieser Phase werden nicht nur Instrumente und Methoden des Projektmanagements umgesetzt und/oder (weiter-)entwickelt¹⁵, sondern auch jegliche Daten, welche im Zusammenhang mit dem Projektvorhaben stehen, werden erhoben und ausgewertet. „Läuft alles wie geplant, so beschränkt sich das Projektmanagement in dieser Phase darauf, in geplanten Abständen den Verlauf zu kontrollieren, die Projektplanung fortzuschreiben und über Fortschritte zu berichten.“ (Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung 2008: 20)

Projektleitung

Insgesamt hat ein/e Projektleiter/in viele verschiedene Aufgaben inne (u.a. Projektinitialisierung, Projektplanung, Projektsteuerung, Projektcontrolling, Projektabschluss), die bereits in der Phase der Projektplanung zum Einsatz gebracht werden und bis zum Projektabschluss reichen. Neben all diesen planerischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Fähigkeiten müssen Projektleitende auch ein souveränes Auftreten sowie ein Durchsetzungsvermögen haben. Auch Kenntnisse der Personalführung und -entwicklung sind – neben den allgemeinen Managementkompetenzen – von großem Vorteil (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 14). „Wer ein Projekt leiten will, sollte

- einen kooperativen Arbeitsstil besitzen,
- Menschen einschätzen, anleiten, integrieren, fördern, motivieren und fortbilden können,

¹⁵ Zum Teil finden Instrumente und Methoden des Projektmanagements schon in der Planungsphase Anwendung, doch spätestens in der Realisierungsphase müssen sie für die Umsetzung konkretisiert und feingeschliffen werden.

- ihre Kreativität anstacheln und entsprechende Techniken vermitteln können,
- über Motivation und Durchsetzungsvermögen verfügen, um das Projekt – auch unternehmensintern – zu vertreten,
- diplomatisch geschickt agieren können und
- nicht in Konkurrenzmustern denken.“ (ebd.: 14)

„Tatsächlich scheitern viele Projekte nicht an inhaltlichen Schwierigkeiten, sondern an Krisen, die sich auf der Beziehungsebene abspielen. Hier sind die persönlichen Fähigkeiten (Soft Skills) des Projektleiters entscheidend.“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 15)

Projektteam

Im Projekt ist ein Team immer nur für eine bestimmte Zeit zusammengestellt und die zu erfüllende Aufgabe ist alles andere als Routine. Zwar hat der/die Projektleiter/in insgesamt eine wichtige Aufgabe bei der Teamsteuerung inne, doch auch das Verhalten und Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. jeder einzelnen Mitarbeiterin ist wesentlich. Projektaufgaben für das Team werden in der Regel durch bestimmte Richtlinien, die vom Management vorgegeben werden, bestimmt. Bei der Durchführung der einzelnen Aufgaben kann das Team mehr oder weniger frei agieren (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 12 und 90). Das Projektteam bzw. die Projektmitarbeitenden haben folgende Aufgaben zu erfüllen:

- „Mit dem Projektleiter die Lösungswege abstimmen, um die Ziele zu erreichen.
- Die sachlichen Ergebnisse, die in eigener Verantwortung erzielt wurden, mit den anderen Beteiligten zu kommunizieren und abzustimmen.
- Konstruktive und kreative Lösungen für Probleme, die das ganze Team betrifft, zu finden.
- So genannte ‚Walk Throughs‘ durchführen, d.h. mit Hilfe bestimmter Techniken die erzielten Ergebnisse testen.
- Wöchentlich Rückmeldungen über den Stand der Arbeiten an den Projektleiter geben.
- Informationen an alle Betroffenen weitergeben.
- Aktiv an den Teamsitzungen teilnehmen.
- Sich in Schulungen weiterbilden und an Maßnahmen zur Teamentwicklung [...] teilnehmen.
- Das Projektmanagement unterstützen.“ (ebd.: 90f.)

Grundsätzlich bleibt im Rahmen von Projekten zu beachten, dass das Arbeiten im Team gegenüber der Einzelarbeit vorzuziehen ist. Vor allem bei fachübergreifenden Aufgaben und bei wichtigen Entscheidungen sollte auf Teamarbeit gesetzt werden. Es kommt dadurch nicht nur zu Arbeitserleichterungen, sondern auch zu Produktivitätssteigerungen. Die gesamte Zusammenarbeit wird verbessert, die Betriebsblindheit vermindert und Fehlentscheidungen werden verringert (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 96f.).

„Das Interessante an der Teamarbeit liegt im Gruppeneffekt: Nicht die Leistungen Einzelner, sondern erst die Fähigkeiten und Anstrengungen aller Mitarbeiter zusammen bringen den Erfolg (Synergieeffekt).“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 91)

Instrumente und Methoden – eine Auswahl

Projekte können und sollen auf verschiedenste Art und Weise strukturiert werden, sodass das gesamte Vorhaben überschaubar und auch handhabbar, also durchführbar ist. In der Regel werden Projekte objekt- (Produkte) und projektbezogen (Aufgaben) strukturiert. Alle Planungs- und Umsetzungsschritte orientieren sich an diesen Strukturen. Relevante Grundformen der Projektgestaltung sind: 1. Die *Fragmentierung*, also die Zerlegung einer größeren Einheit in kleinere Einheiten. Es geht dabei um die Aufteilung und Strukturierung von Vorhaben in einzelne logische Teile (z.B. Projektstrukturplan, Arbeitspakete). 2. Die *Temporalisierung*, also die zeitliche Strukturierung eines Vorhabens. Hier geht es um eine Verzeitlichung durch Limitierung (Zeitintervalle) und Terminisierung (Ergebnisse) (z.B. Phasenplan, Ablauf- und Terminplan). 3. Die *Fraktalisierung*, also der Aufbau von komplexen Strukturen mit Hilfe von Formen/Bausteinen. Es geht dabei um die Verwendung von „selbstähnlichen“ Elementen/Formen (z.B. Strukturierungsbausteine, Prozessbausteine) (vgl. Nausner 2006: 107-123). Je nach Grundform werden unterschiedliche projektrelevante Instrumente und Methoden zum Einsatz gebracht. Nachfolgend werden für die Praxisarbeit einige der gängigsten Instrumente und Methoden des Projektmanagements vorgestellt.

- **Projektstrukturplan**

Wie bereits unter dem Punkt „Projektantrag“ ersichtlich wurde, ist eine präzise und detaillierte Projektplanung wichtig. „Erfahrungen der Praxis zeigen, dass schlechte Planungsarbeit eine Hauptursache für Fehlschläge und Zielabweichungen ist.“ (Tiemeyer 2002: 57) Die tatsächliche Projektarbeit beginnt in der Regel erst mit der Erteilung des Projektauftrages (der wiederum auf Basis des schriftlichen Projektantrags erfolgt). Das heißt, erst mit dem tatsächlichen Projektstart (nach der Projektauftragserteilung) wird mit der Projektplanung (u.a. Strukturierung des Arbeitsprozesses nach sachlichen, technischen und kaufmännischen Aspekten) bzw. mit der Erarbeitung eines sogenannten Projektstrukturplans¹⁶ begonnen (vgl. Tiemeyer 2002: 59). Der Projektstrukturplan, der gemeinsam

¹⁶ Idealerweise sollte bereits beim Projektantrag – vor allem bei größeren Projektvorhaben – ein grober Strukturplan mit eingearbeitet sein (wenn nicht bereits laut Projektausschreibung verlangt). Einerseits erhält dadurch der/die Auftraggeber/in einen detaillierteren Überblick. Andererseits erhält durch den Strukturplan auch der Projektantrag selbst mehr Struktur.

mit dem Projektteam erarbeitet werden sollte (siehe dazu den Abschnitt „Projektteam“ unter Punkt 3.1), ist ein Plan „[...] der nicht nur den Ablauf des Projekts im Detail klärt, sondern auch alle Zusammenhänge zwischen Projektstellen, Aufgaben und Kompetenzen verdeutlicht.“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 70)

Bei der Erarbeitung eines Projektstrukturplans ist auf Folgendes zu achten:

- **Projektstrukturplan:** Der Projektstrukturplan beinhaltet die Beschreibung aller im Rahmen des Projekts anfallenden Teilaufgaben. Die Darstellung des Strukturplans erfolgt in einer systematischen Übersicht, in der die Hauptbereiche den Unterbereichen vorangestellt sind. Bei der Erarbeitung der Projektstruktur ist stufenweise und hierarchisch vorzugehen, wobei eine deutliche Abgrenzung der einzelnen Aktivitäten wichtig ist. Die Strukturanalyse ist ein Top-Down-Verfahren, bei dem alle (Teil-) Vorhaben in einzelne und in sich selbstständig durchführbare Aufgabenbereiche gesplittet werden (vgl. Nausner 2006: 108). Durch die Abgrenzung und Ausarbeitung einzelner Projektaufgaben entstehen inhaltlich überschaubare Arbeitspakete, die schlussendlich definierte Aufgaben darstellen (siehe dazu den Abschnitt „Arbeitspakete“ unter Punkt 3.2) und verantwortlichen Personen übergeben werden können (vgl. Tiemeyer 2002: 59).

Aufbau und Struktur:

„Projektstrukturplanung hat also das primäre Ziel, zu einer entsprechenden Strukturierung bis auf Arbeitspaketebene zu gelangen. In der Regel werden drei Arten von Projektstrukturierungen unterschieden:

1. ablauforientierte [= zeitlicher Verlauf von Aufgabenbereichen]
2. funktionsorientierte [= sachlogische Strukturierung von Tätigkeitsfeldern]
3. objektorientierte [= logische Strukturierung der Objekte bzw. (End-)Produkte]

Da die Gliederung unterschiedlich tief erfolgen kann (z.B. 1. Projekt, 2. Produktteile, 3. Funktionen, 4. Aufgabenbereiche, 5. Arbeitspakete) werden in der Praxis die Strukturierungsarten häufig miteinander vermischt.“ (Nausner 2006: 108f.)

Je komplexer die Aufgabenstellungen innerhalb eines Projekts sind, desto weniger kann mit einem rein linearen, also Schritt-für-Schritt-Denken, vorangekommen werden. Es bedarf einer Netzplantechnik, die beispielsweise der Projektstrukturplan gut erfüllt (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 70). Der Strukturplan – der wegen seiner übergeordneten Bedeutung auch „Plan der Pläne“ genannt wird – ermöglicht eine systematische und strukturierte Erfassung aller Aktivitäten unter besonderer Berücksichtigung der inhaltlichen Aspekte (vgl. Tiemeyer 2002: 59; vgl. dazu auch Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 70f.)

- **Arbeitspakete**

Arbeitspakete sind Projektaufgaben, die klar voneinander abgegrenzt sind und nicht weiter in einzelne Arbeitsbereiche unterteilt werden können. Sie müssen eindeutig definiert sein, unter anderem in Bezug auf Termin, Dauer und Ergebnis, sodass sie in der Folge an eine dafür verantwortliche Person übergeben werden können (vgl. Nausner 2006: 111; Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 76). Je detaillierter die Arbeitspakete beschrieben sind und je systematischer damit gearbeitet werden kann, desto besser gelingt die Entwicklung der einzelnen Projektaufgaben. Zudem kann mit gut überlegten und sorgfältig geplanten Arbeitspaketen auch der Projektzeitplan zum einen geplant und zum anderen auch eingehalten werden. Idealerweise geht die Projektzeitplanung mit der Arbeitspaketplanung einher.

Für die Erarbeitung von Arbeitspaketen ist folgendes Anforderungsprofil relevant:

- **Arbeitspakete:** Die Ausarbeitung von Arbeitspaketen ist auf der untersten Ebene der Projektstrukturierung (siehe dazu den Abschnitt „Projektstrukturplan“ unter Punkt 3.2) anzusiedeln. Sie bilden nicht nur eine wichtige Basis für die Auftragserteilung, sondern ermöglichen auch eine Überwachung sowie eine Steuerung des Projektfortschrittes (vgl. Nausner 2006: 111).

Aufbau und Struktur:

- „Ziel/Ergebnis: Wie definiert sich die Aufgabenerfüllung?
- Inhalt und Umfang: Welche Aktivitäten gehören dazu?
- Verantwortlicher und Mitarbeiter, der/die am Arbeitspaket beteiligt ist/sind
- Aufwand: z.B. Stunden, die zur Erledigung nötig sind
- Dauer: Zeitraum, in dem das Arbeitspaket bearbeitet werden kann
- Starttermin und Endtermin
- Vorgänger: An welches andere AP [Arbeitspaket] schließt sich das AP an?
- Nachfolger: Welches AP folgt danach? [...]“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 76)

Die Beschreibung der Arbeitspakete hat laut Peter Nausner (2006) „[...] den Charakter eines ‚Mini‘-Projektkonzeptes und stellt deshalb ein strukturelles, selbstähnliches Element (Fraktal) der Projektplanung dar [...].“ (ebd.: 111) Also je konkreter und autonomer ein Arbeitspaket beschrieben ist, desto besser und strukturierter kann damit gearbeitet werden.

- **Projekttablaufplan**

Der Projekttablaufplan (auch Projektphasenplan) gliedert bestimmte Leistungsprozesse in einzelne Phasen. Diese Phasengliederung schafft nicht nur Planungssicherheit und eine Übersicht, sondern ermöglicht auch die Überwachung des Projektfortschrittes. Zudem werden durch die Aufbereitung eines Ablaufplans auch Zusammenhänge von verschiedenen Tätigkeiten verdeutlicht. Die Gliederung in ablaufrelevante Abschnitte dient dazu, sichtbar zu

machen, was bis wann zu erledigen ist. Die einzelnen Phasen bzw. deren Enden dienen als Entscheidungselement, ob der Prozess fortgesetzt und/oder abgebrochen werden muss (vgl. Nausner 2006: 113).

Bei der Erarbeitung des Projektphasenplans ist auf Folgende zu achten:

- **Projektphasenplan:** „Zur Erstellung des Ablaufplans muss vor allem geklärt werden, in welcher Reihenfolge die Arbeitspakete [siehe dazu den Abschnitt „Arbeitspakete“ unter Punkt 3.2] umgesetzt werden und ob bestimmte Arbeitspakete parallel ausgeführt werden können.“ (Tiemeyer 2002: 62) Der Phasenplan kann in grafischer Form unterschiedlich dargestellt werden (z.B. Netzplan, Listen-/Tabellenplan, Balkenplan/-diagramm). Wichtig ist, dass bei der Entwicklungsarbeit all diejenigen Mitarbeiter/innen, Fachabteilungen, Projektpartner/innen usw. mitwirken, die auch für die Einhaltung der einzelnen Phasen verantwortlich sind. Die Erarbeitung des Projektablaufplans sollte erst beginnen, wenn der Projektstrukturplan (siehe dazu den Abschnitt „Projektstrukturplan“ unter Punkt 3.2) fixiert ist (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 77).

Aufbau und Struktur:

„Die Entwicklung einer Vorgangsliste aus einem Projektstrukturplan geschieht nach dem folgenden Muster:

- Die Arbeitspakete werden als Vorgänge übernommen.
- Tragen Sie die Vorgänge in der Reihenfolge der Abarbeitung ein und schätzen Sie ihre Dauer.
- Beachten Sie den Zusammenhang zwischen den einzelnen Vorgängen [...].“ (Tiemeyer 2002: 63)

Weiters ist zu beachten:

„Die Ausgestaltung der Projektphasen richtet sich vor allem nach dem Objekt (Produkt), nach der Produktionsform oder nach branchenüblichen Vorgehensweisen [...].

Phasen enthalten alle Arbeitspakete, die zur jeweiligen Aufgabenerfüllung notwendig sind und können sich auch überlappen.“ (Nausner 2006: 115)

Insgesamt wird durch einen Projektablaufplan das gesamte Projektvorhaben (zeitlich) strukturiert und damit für die Durchführenden übersichtlicher und auch „beherrschbarer“. Der Ablaufplan gibt Orientierung und ermöglicht es, mit dem Projekt „auf zeitlichem Kurs“ zu bleiben.

- **Meilensteine**

Wichtige Ergebnisse im Projekt werden als sogenannte Meilensteine festgelegt (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 38). Das heißt, Meilensteine strukturieren und markieren wichtige Etappen/Abschnitte. Meilensteine sind Orientierungspunkte, sie geben einen Überblick und zeigen, ob das Projekt noch „auf Kurs“ ist. Die definierten Meilensteine dienen dabei nicht nur den Projektbeteiligten, sondern auch den Stakeholdern und Auftraggeber/inne/n (vgl. Tiemeyer 2002: 36f.). Möglicherweise möchte der/die Auftraggeber/in bei der Planung der Meilensteine mitreden und daher sollte diese/r frühzeitig mit in die Planung einbezogen werden (vgl. Pionczyk 2011: 99). Idealerweise werden die Meilensteine bereits im Projektantrag mitberücksichtigt (siehe dazu den Abschnitt „Projektplan und Projektantrag“ unter Punkt 3.1) und entsprechend des Projektvorhabens ausformuliert.

Bei der Planung der Meilensteine sind folgende Aspekte wesentlich:

- **Meilensteinplanung:** Meilensteine werden nach formalen und auch pragmatischen Aspekten festgelegt. Insgesamt werden Meilensteine immer nach markanten Abschnitten gesetzt. Empfehlenswert sind Zeitpunkte, wo auch wichtige Arbeitspakete (siehe dazu den Abschnitt „Arbeitspakete“ unter Punkt 3.2) abgeschlossen werden (vgl. Pionczyk 2011: 99).

Aufbau und Struktur:

„Meilensteine ergeben sich zum Teil direkt aus der Abfolge der verschiedenen Projektphasen. In jedem Fall markieren sie **wichtige Ereignisse im Terminplan des Projekts**. So sind der Abschluss einer Hauptphase oder ein Zeitpunkt, zu dem eine wichtige, die Zukunft des Projekts betreffende Entscheidung ansteht, immer bedeutende Meilensteine. Im Idealfall wird ein Meilenstein durch ein **überprüfbares Ergebnis** repräsentiert, zum Beispiel durch ein Zwischenprodukt, das zu festgelegten Kosten an einem bestimmten Termin fertig gestellt sein soll.“ (Tiemeyer 2002: 37)

Weiters ist zu beachten:

„Jeder Meilenstein kann erst **überschritten** werden, wenn die vorher formulierten Anforderungen auch tatsächlich erfüllt werden.“ (Boy/Dudek/Kuschel 2003: 38)

Meilensteine sollten immer zu bestimmten Berichtszeitpunkten eingeplant werden. Werden Meilensteine als konkrete Ergebnisse definiert, dann unterstützen sie die Projektsteuerung und Projektkontrolle, sodass die Projektpläne tatsächlich auch eingehalten werden können. Definierte Meilensteine „[...] dienen vor allem der Überwachung (Reviewing) und stellen so eine spezifische Form der Selbstbeobachtung im Projektverlauf dar [...].“ (Nausner 2006: 159)

Projektsteuerung

Bei der Projektsteuerung geht es um die Umsetzung des gesamten Projektvorhabens, wobei diese Phase auch mit der Projektplanung und der Projektkontrolle verbunden ist. Durch die Projektsteuerung, die mittels unterschiedlicher Maßnahmen wie beispielsweise Koordination, Stuserfassung, Berichterstattung, Kostencontrolling usw. erfolgt, soll das Projektvorhaben auf dem geplanten Kurs gehalten werden. Grundsätzlich ist in Projekten eine permanente Fortschritts- sowie eine andauernde Ressourcenüberwachung notwendig (vgl. Tiemeyer 2002: 92f.). Doch nicht immer erfolgen geplante Abläufe, so wie sie sollen, und Ergebnisse treten in der Realisierungsphase auch nicht immer so ein, wie sie ursprünglich geplant waren. Oft kommt es zu Abweichungen zwischen dem Projektablauf (IST) und der Projektplanung (SOLL) (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 86). Die Projektsteuerung umfasst daher alle Maßnahmen, die notwendig sind, um

- „das Projekt im Rahmen der Planungswerte abzuwickeln,
- die Projektplanung ständig weiter zu verbessern,
- dem Ziel ‚step by step‘ näher zu kommen.“ (ebd.: 86)

In der Projektplanungsphase wird der Projektverlauf „nur“ theoretisch vorweggenommen (vgl. ebd.: 89). Aufgrund dessen ist in der Umsetzungsphase eine Steuerung, die mit einer Kontrolle einhergeht, notwendig. Doch welche Vorteile hat die Projektkontrolle tatsächlich? Laut Ernst Tiemeyer (2002) lassen sich dazu folgende Vorteile benennen:

- „Durch Kontrollen wird sichergestellt, dass das geforderte Ergebnis auch tatsächlich erreicht wird.
- Mittels Kontrollen können Sie sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Projektarbeit verschaffen und im Bedarfsfall rechtzeitig steuernd eingreifen.
- Kontrollen können Möglichkeiten aufzeigen, wie sich Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation verbessern lassen.
- Kontrollen müssen nicht motivationshemmend sein. Im Gegenteil: Sie können auch ein Ansporn sein und zu besseren Leistungen führen. Kontrollen geben Feedback und helfen, Fehler aufzudecken.“ (ebd.: 94)

Im Rahmen der Projektdurchführung sollten immer wieder Teamsitzungen abgehalten werden. Die Treffen können als „jour fixe“ an bestimmten Tagen oder auch kurzfristig je nach Bedarf stattfinden. Bereits im Vorfeld sollte immer transparent gemacht werden, was die Agenden der jeweiligen Meetings sein werden – damit wird eine effiziente und stringente Sitzung gewährleistet (vgl. Agentur für Erwachsenen- und Berufsbildung 2008: 20f.). „Je detaillierter bekannt ist, was von Interesse ist, desto weniger Zeit vergeht in Sitzungen, desto motivierter stellen sich Projektbeteiligte auch dem Verfahren, das Projekt fortlaufend zu evaluieren.“ (ebd.: 21) Zudem sollten jegliche Prozesse und Entwicklungen im Projekt in Form von Protokollen¹⁷ dokumentiert werden. In jedem Fall sollten die bei den Projekttreffen

¹⁷ Es gibt verschiedene Arten von Protokollen: 1. wörtliche Protokolle (z.B. steografierte Mitschrift), 2. Verlaufsprotokolle (z.B. chronologische Dokumentation des Verlaufes) und 3. Ergebnisprotokolle (z.B. systematisierte

diskutierten Ergebnisse, Entwicklungen und Entscheidungen schriftlich festgehalten werden. Das Protokoll hat einen öffentlichen Charakter, es dient der Informationsweitergabe (vgl. Bunting/Bitterlich/Pospiech 1996: 28) und als Gedächtnisstütze: „Für die Teilnehmer fungiert ein Protokoll als Gedächtnisstütze, für Interessierte, die an der Sitzung nicht teilgenommen haben, ist das Protokoll eine verbindliche Darstellung des Sitzungsverlaufes bzw. des -ergebnisses.“ (ebd.: 28) Durch die Protokollierung ist auch zu einem späteren Zeitpunkt eine Nachvollziehbarkeit von Entwicklungen und Entscheidungen gegeben.

„Die Projektplanung kann den tatsächlichen Projektverlauf nur theoretisch vorwegnehmen. Eine Kontrolle und Steuerung in der Realisierungsphase kann daher immer nur so gut sein, wie die vorangegangene Planung war.“ (Boy/Dudek/Kuschel 2003: 89)

3.3. Abschluss: Projektbeendigung und Berichtslegung

In der dritten Arbeitsphase geht es um die Berichtslegung und den Projektabschluss generell. Die Projektbeendigung umfasst das allgemeine Beenden und Dokumentieren des Projekts genauso wie die „interne Auskoppelung“ (De-Organisation) des Projekts. Demnach ist diese Phase unter mehreren strategischen Gesichtspunkten entscheidend. Hier müssen einerseits alle im Projektantrag ausformulierten Ergebnisse und Produkte vorliegen. Andererseits müssen zeitgleich auch alle mit dem Projekt im Zusammenhang stehenden Beendigungen erfolgen. Es müssen Auftraggeber/innen und Projektbeteiligte, aber auch die Organisation, in der das Projekt möglicherweise eingebettet ist, zufriedengestellt werden. „Die Abschlussphase ist ein wichtiger Baustein organisationellen Lernens [bzw. des gemeinsamen Lernens] und legt die Grundlage für erfolgreiche zukünftige Projekte.“ (Agentur für Erwachsenen- und Berufsbildung 2008: 23)

Abschlussbericht

Bei der Beendigung von Projekten sind schriftliche Abschlussberichte zu verfassen. In welcher Form der Abschlussbericht zu verfassen ist, ist bereits in der Planungsphase mit dem/der Auftraggeber/in abzuklären. Möglicherweise wird vom Auftraggeber bzw. von der Auftraggeberin ein ergebnisorientierter Projektbericht (u.a. Forschungsbericht, Ergebnisbericht) anerkannt und es muss nicht zusätzlich ein administrativ-orientierter Abschlussbericht (u.a. Ablaufbericht, Prozessdokumentation) gefertigt werden. Die entsprechende Form der Berichterstattung wird idealerweise im Projektantrag festgehalten. Die Gliederung des Abschlussberichtes kann durchaus in Anlehnung an die Gliederung des Projektantrags erfolgen (siehe dazu den Abschnitt „Projektplan und Projektantrag“ unter Punkt 3.1). Ernst Tiemeyer (2002) schlägt ansonsten folgende Gliederung für einen Projektabschlussbericht vor:

Zusammenfassung von Beiträgen). Jedes Protokoll beinhaltet zudem folgende Informationen: Datum, Zeit, Ort, Anlass, Thema, Teilnehmende und Leitung (vgl. Bunting/Bitterlich/Pospiech 1996: 28f.).

- „Ausgangsdaten und Zielsetzungen des Projekts,
- Projektorganisation/Projektstrukturplan,
- Beschreibung der Leistungen,
- Ergebnisse,
- Projektkosten,
- Projektabnahme.“ (ebd.: 137)

Bei der Erstellung eines Abschlussberichtes ist zu überlegen, an welchen Personenkreis (intern und/oder extern) sich dieser richtet. Demnach ist darüber nachzudenken, in welcher Form die Dokumentation sinnvoll ist und wer im Projektteam bis wann den Bericht (bzw. einzelne Teilbereiche) zu erstellen hat (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 124). Beispielsweise ist ein administrativ-orientierter (prozessorientierter) Abschlussbericht mit Hinweisen zu Daten, Zielen, Leistungen, Ergebnissen und Kosten (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 113) primär für den/die Auftraggeber/in (Geldgeber/in) interessant. Hingegen ist ein ergebnisorientierter Abschlussbericht mit primären Hinweisen zu den Resultaten für die Öffentlichkeit interessant.

Es ist zu überlegen, an welche Zielgruppe (intern und/oder extern) sich der Abschlussbericht richtet, damit eine adäquate Form der Berichtserstattung (u.a. Forschungsbericht und/oder Prozessdokumentation) gewählt werden kann.

Qualitätsprüfung

In der Abschlussphase sollte eine abschließende Kontrolle in Bezug auf die Ziel- und Ressourcenvorgaben erfolgen. Speziell die Projektleitung hat den gesamten Projektverlauf dahingehend zu prüfen, ob die Zielvorgaben erreicht und die Ressourcen, Termine und Kosten eingehalten wurden (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 113; Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 122). Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang relevant:

- *Soll-Ist-Vergleich (Ziele):* Wie war der Plan und wie ist das Ergebnis?
- *Analyse der Terminabweichungen:* Warum gab es Abweichungen und was waren die Ursachen?
- *Auswertung der Personalkapazitäten:* Was waren Schwachstellen und wo gab es Probleme (u.a. Kompetenzen, Konflikte, Zusammenarbeit)?
- *Analyse der Kosten:* Was waren die kalkulierten Kosten und warum gab es (keine) Kostenüberschreitungen? (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 122f.)

Was zum Projektende auf keinen Fall fehlen darf, ist eine gemeinsame Abschlusssitzung mit allen Beteiligten (u.a. auch Auftraggeber/innen), in der diese Fragen nochmals gemeinsam thematisiert werden. Bei diesem Abschlusstreffen sollte es aber nicht nur um eine gemeinsame Qualitätsprüfung gehen, sondern auch die Leistungen aller Projektbeteiligten sollten in einer wertschätzenden Form gewürdigt werden.

Im Rahmen der Qualitätsprüfung ist nicht nur die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit relevant, sondern auch der Soll-Ist-Vergleich im Kontext der Thematik bzw. der zu Beginn gesetzten Ziele.

Projektabschluss

Der Projektabschluss erfolgt in der Regel durch die Abnahme der erarbeiteten und entwickelten Projektprodukte, wobei der tatsächliche Abschluss erst nach der letzten (finanziellen) Prüfung durch den/die Auftraggeber/in sichergestellt ist. Laut Ernst Tiemeyer (2002) beinhaltet der Projektabschluss mehrere Aktivitäten. Nach der Abnahme der Projektergebnisse folgen

- „eine Projektabschlussanalyse (Auswertung der Projektarbeit im Team und bei Kunden),
- die Erstellung eines Projektabschlussberichts [siehe dazu den Abschnitt „Abschlussbericht“ unter Punkt 3.3],
- die Aufbereitung der Lessons-learned (Dokumentation der im Verlauf der Projektarbeit gesammelten Erfahrungen) zwecks Erfahrungssicherung und Erarbeitung von Konsequenzen für künftige Projekte,
- das Durchführen einer Abschlusspräsentation sowie
- die Projektauflösung (Freigabe der Mitarbeiter für andere Projekte, Rückgabe von Material).“ (ebd: 131)

Generell sind das Aufgaben, die beim Projektabschluss zu berücksichtigen sind. Doch mit Blick auf die Art und auch die Größe des Projekts, können möglicherweise Einzelaspekte vernachlässigt werden (z.B. eine öffentliche Abschlusspräsentation bei sehr kleinen (Forschungs-)Projekten). Primär ist bei der Projektbeendigung aber immer darauf zu achten, was der/die Auftraggeber/in wünscht und erfüllt haben möchte. Idealerweise wurden diesbezügliche Überlegungen sowieso schon im Projektantrag (siehe dazu den Abschnitt „Projektplan und Projektantrag“ unter Punkt 3.1) ausformuliert.

„Ein gelungenes Projekt sollte einen würdigen Abschluss finden. Feiern Sie Ihren Erfolg!“
(Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 128)

4. Zusammenfassung: Das 1x1 des Projektmanagements

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind heute Daueraufgaben von Bildungseinrichtungen – egal ob die Einrichtungen in der Jugendarbeit oder im Bereich der Bildung Älterer tätig sind. Wie die gegenwärtigen Aufgaben und Anforderungen bewältigt werden können, bleibt zumeist den Einrichtungen selbst überlassen. Im Kontext von Qualität wird oft von Evaluation bzw. von Selbstevaluation gesprochen (siehe dazu den Bericht Teil 2: Leitfaden zur Selbstevaluation), doch Qualitätssicherung und -entwicklung beginnt bereits bei einem durchdachten Projektmanagement. Vor allem in kleineren Organisationen (z.B. Vereine, Initiativen, Ein-Personen-Unternehmen) wird oft nicht an ein strukturiertes Projektmanagement gedacht, weil das Alltagsgeschäft wichtiger erscheint. Mittlerweile ist aber die Projektarbeit – so auch Ernst Tiemeyer (2002) – weit verbreitet und auch in vielen Bereichen gar nicht mehr wegzudenken. Projektmanagement wird in diesem Zusammenhang zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Organisationen und selbstständig Tätige (vgl. ebd.: 9).

Doch ab wann kommt das Projektmanagement zum Einsatz bzw. ab wann kann von einem Projekt gesprochen werden? Ein wesentliches Kennzeichen von Projektarbeiten ist, dass die Aufgabenstellung eine gewisse Einmaligkeit aufweist und keine Routineangelegenheit darstellt. Die Aufgabenstellung ist dabei eindeutig ausgerichtet, mit klaren Verantwortungsbereichen und Zielsetzungen für ein Gesamtergebnis. Einzelne Teilaufgaben innerhalb der Projektarbeit sind wiederum verschiedenartig, jedoch miteinander verbunden und wechselseitig voneinander abhängig. Die gesamte Projektarbeit hat eine bestimmte Laufzeit (Anfangs- und Endtermin) und einen begrenzten bzw. definierten Ressourceneinsatz (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 20; vgl. dazu auch Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung 2008: 6). Vor allem bei größeren Projekten sollten Instrumente und Methoden des Projektmanagements zum Einsatz gebracht werden. „Größere Projekte sind ohne ein effizientes Projektmanagement undenkbar. Nur so können die einzelnen Aktivitäten überblickt und geplant werden. Problemsituationen lassen sich rechtzeitig erkennen, und sinnvolle Steuerungsmaßnahmen können ergriffen werden. Ein sichtbares und wirkungsvolles Projektmanagement erleichtert es allen Beteiligten, sich zielorientiert in Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einzubringen.“ (Tiemeyer 2002: 9)

Nachfolgend werden wesentliche Aspekte aus der Handlungsanleitung kurz und bündig zusammengefasst. Diese Ausarbeitung ist sozusagen das 1x1 des Projektmanagements. Grob lassen sich die Schritte des Projektmanagements in die Phase der Planung (Projektvorbereitung und Projektplanung), in die Phase der Realisierung (Projektdurchführung und Projektumsetzung) und in die Phase des Abschlusses (Berichtslegung und Projektbeendigung) gliedern:

1. Planung: Projektvorbereitung und Projektplanung	
Visionen und Projektideen	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Visionen und Ideen (Was sind die Visionen? Welche Projektideen gibt es?) • Präzisierung der Projektidee/n (Was ist/sind die konkrete/n Projektidee/n?)
Umfeld- und Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Umfeld- und Bedarfsanalyse (Wird eine Umfeld- und Bedarfsanalyse gebraucht?) • Erfassung und Bewertung der Einflussgrößen (Welche Einflussgrößen gibt es? Welche Einflussfaktoren nehmen wie Einfluss?) • Entwicklung von Maßnahmen und Strategien (Welche Strategien sind zu überlegen? Welche Maßnahmen sind zu setzen?)
Projektplan und Projektantrag	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Projektvorhabens (Was ist das tatsächliche Projektvorhaben? Was sind die Zielsetzungen?) • Verschriftlichung des Projektvorhabens (Was ist die Ausgangslage bzw. der Ist-Zustand? Was ist das geplante Soll-Konzept? Welche Lösungsalternativen gibt es? Wie ist die Projektumsetzung geplant?)
Haupt- und Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Projektzielen (Was sind die konkreten Projektziele? Welche strategischen Ziele gibt es?) • Differenzierung in Haupt- und Teilziele (Welche Hauptziele gibt es? Welche Teilziele lassen sich daraus ableiten u.a. Sachziele, Abwicklungsziele?)
Kosten-Nutzen-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Überlegungen in Bezug auf Kosten und Nutzen (Wie hoch sind die Projektkosten? Was ist der tatsächliche Nutzen des Projekts?) • Erarbeitung des Projektbudgets (Welche Kostenstellen gibt es? Mit welchen Projektkosten ist zu rechnen? Soll das Projektbudget im Team erarbeitet werden?)
Qualitätsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung eines Projektqualitätsplans (Welche Dimensionen von Qualität gibt es? Welche Qualitätsziele und Qualitätsmaßstäbe lassen sich benennen?) • Festlegung von Qualitätsmaßnahmen (Wie erfolgt die Qualitätssicherung der Ergebnisse? Welche Maßnahmen kommen zum Einsatz u.a. (Selbst-) Evaluation, Workshops, Richtlinien?)

2. Realisierung: Projektdurchführung und Projektumsetzung

Projektleiter/in	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnisse im Projektmanagement (Bringt die Leitung planerische Fähigkeiten mit? Bringt sie organisatorische und wirtschaftliche Fähigkeiten mit?)• Arbeiten im Team und mit Kooperationspartner/innen (Hat die Leitung Erfahrung mit Teamarbeit? Gibt es bereits Erfahrungen mit Kooperationspartner/innen?)• Leitungskennntnisse (Hat die Leitung Erfahrungen in der Führung von Mitarbeiter/innen? Hat sie Erfahrungen in der Durchführung von Projekten?)
Projektteam	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeit und Teamarbeit (Gibt es eine Bereitschaft zur Mitarbeit? Gibt es Abstimmungsarbeiten innerhalb des Teams? Gibt es einen (Informations-)Austausch?)• Engagement der Mitarbeiter/innen (Wird an Teamsitzungen teilgenommen? Werden Schulungen und Teamentwicklungsmaßnahmen besucht?)
Instrumente und Methoden	<ul style="list-style-type: none">• Auswahl der Instrumente und Methoden (Welche Instrumente und Methoden kommen zum Einsatz? Gibt es für alle anfallenden Teilaufgaben einen Projektstrukturplan?)• Entwicklung der Instrumente und Methoden (Wie sieht der Projektstrukturplan aus? Wie sieht der Projektablaufplan/-phasenplan aus? Welche Arbeitspakete und welche Meilensteine lassen sich definieren?)
Projektsteuerung	<ul style="list-style-type: none">• Management des Projektvorhabens (Wie erfolgt die Umsetzung des Projektvorhabens? Wie erfolgt die Projektkontrolle? Welche Maßnahmen werden gesetzt u.a. Stuserfassung, Feedback?)

3. Abschluss: Berichtslegung und Projektbeendigung	
Abschlussbericht	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl der Berichtslegung (An welche Zielgruppe richtet sich der Bericht u.a. intern und/oder extern? Welche Berichtslegung ist notwendig u.a. administrativ und/oder ergebnisorientiert?) • Verschriftlichung des Abschlussberichtes (Was war die Ausgangslage? Was waren die Ziele? Was sind die Ergebnisse? Welche Aufwendungen gab es?) • Wahl der Berichtsaufbereitung (Wie soll der Bericht strukturiert werden? Welcher Aufbau ist sinnvoll? Wer im Team arbeitet welche Teilbereiche aus?)
Qualitätsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Qualitätsprüfung (Wurden die Zielvorgaben erreicht? Wie war der Plan und wie ist das Ergebnis? Wurden die Termine und Kosten eingehalten? Was waren Schwachstellen und wo gab es Probleme?)
Projektabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Projektabschlussanalyse (Wie war die Teamarbeit? Was wurde erfolgreich und was weniger erfolgreich umgesetzt? Wie sind die Ergebnisse?) • Projektauflösung und Abschluss (Ist eine (öffentliche) Abschlusspräsentation geplant? Ist eine Projektabschlussfeier geplant? Sind die Mitarbeiter/innen abgemeldet oder für andere Projekte freigegeben? Sind alle Materialien weitergeleitet bzw. entsprechend archiviert?)

5. Literaturliste

Gruber, Elke/Schlögl, Peter et al. (2007): Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Erwachsenenbildung in Österreich – Wohin geht der Weg? Darstellung der Ergebnisse des Projektes INSI-QUEB. In: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (Hg.): Materialien zur Erwachsenenbildung Nr.1/2007. Wien. Online im Internet: http://erwachsenenbildung.at/downloads/service/nr1_2007_insicueb.pdf am 03.02.2009.

Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (2008): Projektmanagement-Handbuch für Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Online im Internet: <http://mediendidaktik.uni-due.de/sites/default/files/Handbuch-Projektmanagement.pdf> am 03.03.2014.

Boy, Jacques/Dudek, Christian/Kuschel, Sabine (2003): Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 11. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag.

Brünner, Anita (2012): Qualitätssicherung für Bildung im Alter – Weiterbildungsangebote in Österreich nach Inhalt und nach Art der Weiterbildung. Endbericht – Ergebnisbericht. Online im Internet: http://members.aon.at/abrunn23/assets/endbericht_ergebnisbericht_dez2012.pdf am 15.10.2014.

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2012): Altern und Zukunft. Bundesplan für Seniorinnen und Senioren. Wien: Eigenverlag.

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur/Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung/Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz/ Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2011): Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich. LLL:2020. Wien: Eigenverlag.

Bünting, Karl-Dieter/Bitterlich, Alex/Pospiech, Ulrike (1996): Schreiben im Studium. Ein Trainingsprogramm. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Ernst, Stefanie (2006): Die Evaluation von Qualität – Möglichkeiten und Grenzen von Gruppendiskussionen. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden Umsetzungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 183-213.

Europäische Kommission (2008): Der europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Online im Internet: http://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/brochexp_de.pdf am 19.02.2015.

Europäische Kommission (2010): Mitteilung der Kommission Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Brüssel, den 3.3.2010 KOM(2010) 2020 endgültig. Online im Internet: http://www.psr-institut.at/wp/wp-content/uploads/2013/03/KOM2010-2020_10.pdf am 19.02.2015.

Gruber, Elke/Brünner, Anita/Huss, Susanne (2009): Perspektiven der Erwachsenenbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens in der Steiermark (PERLS). Klagenfurt: ohne Verlag.

Gruber, Elke/Brünner, Anita/Huss, Susanne (2014): MAP EB TIROL. Landkarte der Erwachsenenbildung in Tirol. Endbericht 2014. Klagenfurt: ohne Verlag.

Gruber, Elke/Schlögl, Peter (2003): ONLINE-Katalog für Qualitätskriterien von Angeboten der allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung. KundInnenorientierte Entscheidungskriterien für die Auswahl. In: Schlögl, Peter/Gruber, Elke (Hg.): Wo geht's hier zum „richtigen“ Kurs? Entscheidungshilfen für die Auswahl eines Kursangebots in der allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung. Wien: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, S. 9-12.

Heidecker, Dagmar/Sauter, Hanns (2011): Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit. In: Waxenegger, Andrea et al. (Hg.): Lernen und Bildung im späteren Lebensalter. Leitlinien und Prioritäten 2020. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz, S. 34-49.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel, SEK(2000) 1832. Online im Internet: <http://www.uni-klu.ac.at/ifeb/eb/memorandum.pdf> am 19.02.2015.

Krämer, Petra (2004): Projekte steuern... Nerven behalten! Termine sicher einhalten und Ziele souverän erreichen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Litke, Hans-Dieter/Kunow, Ilonka/Schulz-Wimmer, Heinz (2013): Projektmanagement. 2. aktualisierte Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

Nausner, Peter (2006): Projektmanagement. Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (2004): Qualitätssicherung und -entwicklung in der österreichischen Erwachsenenbildung (03/36). Eine Studie im Rahmen des Projekts „Instrumente zur Sicherung der Qualität und Transparenz in der Erwachsenenbildung in Österreich“ (INSI-QUEB). Online im Internet: <http://www.oeibf.at/db/calimero/tools/proxy.php?id=13306> am 30.03.2015.

Pionczyk, Artur (2011): Duden Projektmanagement. Mannheim, Zürich: Dudenverlag.

Portney, Stanley E. (2012): Grundlagen Projektmanagement für Dummies. Das Pocketbuch. 2. Nachdruck. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.

Quilling, Eike/Nicolini, Hans J. (2009): Erfolgreiche Seminargestaltung. Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung. 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tiemeyer, Ernst (2002): Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.