

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“




Chinesisches Sprichwort

Auszug aus Lindner, J./Fröhlich, G.: Wirtschaft gestalten Band II HLW
Mit freundlicher Genehmigung von Österreichischer Bundesverlag Schulbuch

Starte dein Projekt

KOMPETENZEN

Bearbeiten Sie dieses Kapitel und Sie können

-  ☐ ein Projekt planen und durchführen,
-  ☐ mit Projektmanagement-Werkzeugen – Schritt für Schritt – arbeiten und
-  ☐ die Lernergebnisse eines Projekts reflektieren.

ÜBERBLICK BEWAHREN

Ein gutes (Geschäfts-)Modell sollte auch umgesetzt und dafür ein Businessplan geschrieben werden, der dann als Projekt gestartet wird. Projekte wie z. B. der Bau eines Windkraftwerkes oder die Organisation eines Schulballs können in den unterschiedlichsten Bereichen vorkommen. Manche Unternehmen, wie z. B. jene in der Baubranche, arbeiten laufend an Projekten.



Was versteht man unter einem Projekt?

Projekte weisen folgende Merkmale auf:

- ☐ Ein Projekt kann man mit einer Aufgabenstellung vergleichen, die eine **Einmaligkeit** aufweist und damit aus dem Alltag herausfällt.
- ☐ Projekte sind **zeitlich befristet**, es gibt einen Anfangs- und einen Endtermin.
- ☐ Es sollen **komplexe Aufgaben gelöst** werden, die **viele Fachbereiche ansprechen**.
- ☐ Jedes Projekt hat eine eigene **temporäre (d. h. zeitlich begrenzte) Organisationsform**. (Die Projektorganisation wird nach dem Projekt wieder aufgelöst.)

ARBEITSAUFGABE 1: Merkmale eines Projekts identifizieren

Sie möchten ein Geburtstagsfest organisieren. Überlegen Sie anhand dieses Beispiels, was die Merkmale eines Projekts für dieses Projekt bedeuten.



ARBEITSAUFGABE 2: Projektmerkmale analysieren

Analysieren Sie für die folgenden Aktivitäten, ob sie als Projekt, d. h. mit Einsatz von Methoden des Projektmanagements, abgewickelt werden sollen.



Aktivitäten	richtig	falsch	Begründung
a) In der Buchhaltung wird der Monatsabschluss durchgeführt.			
b) Sie organisieren ein Sportfest für die ganze Schule.			
c) Sie gründen einen Debattierclub und planen die Teilnahme an einem Debattierturnier in einem Jahr.			
d) Sie graben den Gemüsegarten um.			
e) Sie legen einen neuen Gemüsegarten mit einem innovativen Bewässerungssystem an.			
f) Sie entwickeln ein Geschäftsmodell und wollen es für eine begrenzte Zeit erproben.			

Ein Überblick über alle Projektphasen

Was bedeutet Projektmanagement?

Projektmanagement beinhaltet einen „Werkzeugkasten“, der dabei hilft, alle Projektschritte zu bedenken und zu berücksichtigen. Mit Hilfe des Projektmanagements wird eine komplexe Aufgabe in kleine Teilbereiche zerlegt und klare Zuständigkeiten im Team verteilt.

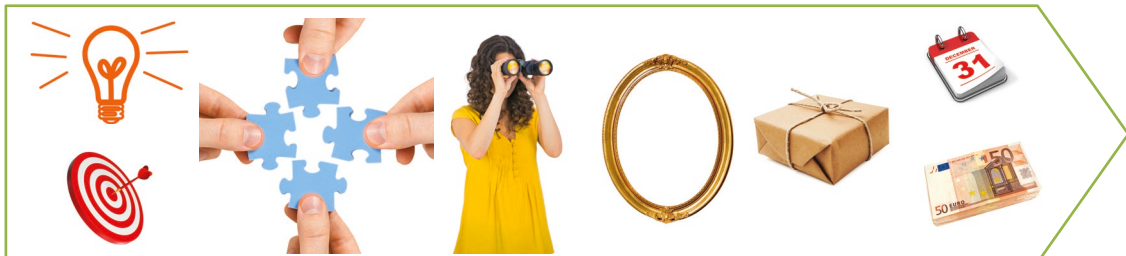
Welche Prozesse gibt es im Rahmen des Projektmanagements?

Unter einem Prozess versteht man einen Vorgang, bei dem Materialien, Maschinen, Know-how etc. (Input) in ein Ergebnis (Output) umgewandelt werden.

Die Einteilung in Projektphasen hat den Vorteil, dass ein komplexes Vorhaben strukturiert wird. Ein Projekt beginnt immer mit der Planungsphase. In der **Planungsphase** wird das Projekt als soziales System etabliert und die Ziele vereinbart. Es werden alle Arbeiten für das Projekt in eine Struktur



Planungsphase



Schritt 1:
Idee + Ziele

Schritt 4:
logischer Rahmen

Schritt 6:
Termine

Schritt 2:
Team

Schritt 5:
Arbeitspakete

Schritt 7:
Kosten

Schritt 3:
Umwelt



Antrag

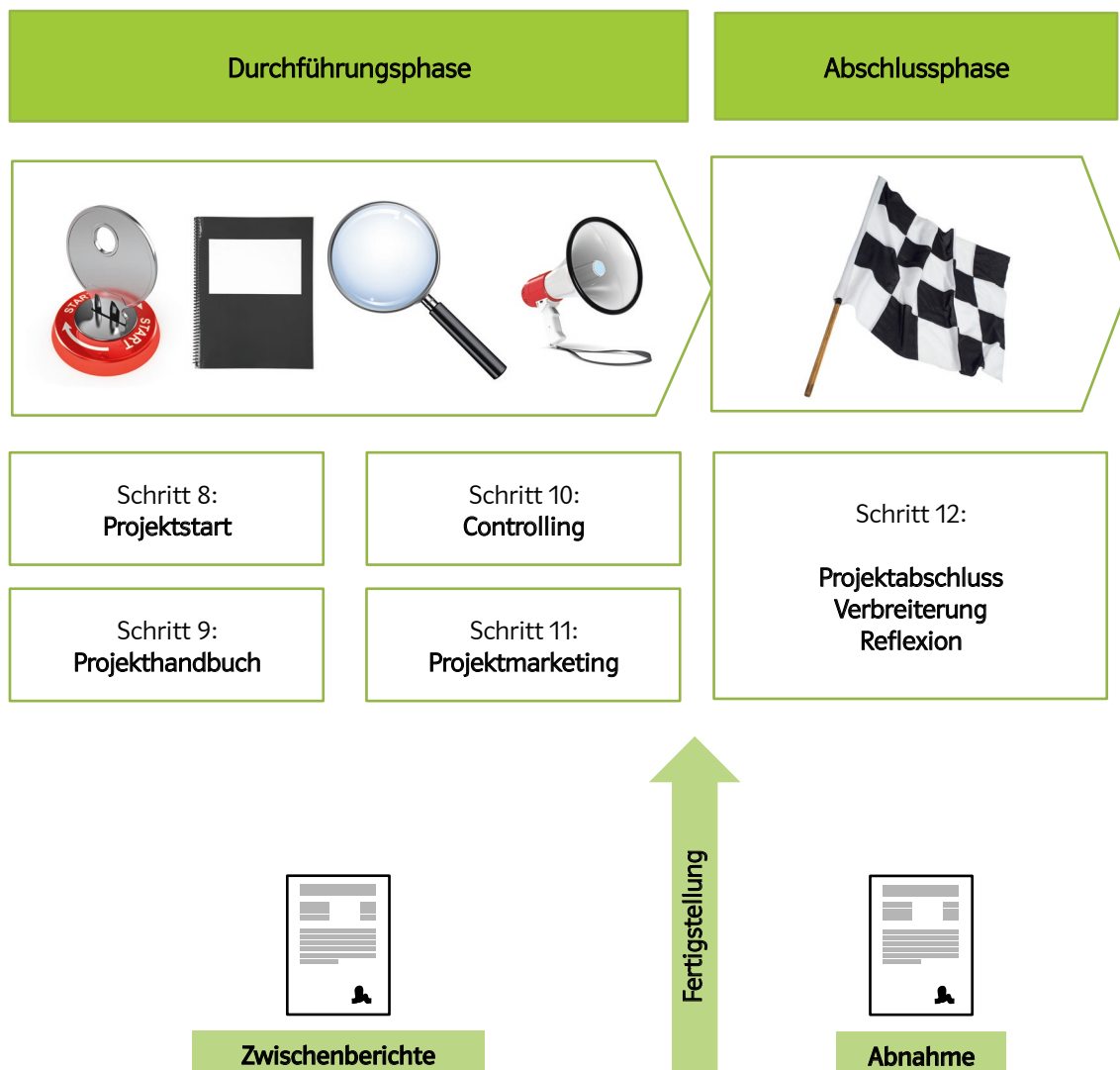


Auftrag

gebracht, die Kosten kalkuliert und ein Terminplan für die Durchführungsphase erstellt. Die Planungsphase hat starke Überlappungen zum Businessplan, mit der Ergänzung aller Arbeitspakete für die konkrete Umsetzung. Während der **Durchführungsphase** wird das Projekt konkret abgewickelt. Das Projekthandbuch umfasst aus der Planungsphase den Projektauftrag, die Projektumfeldanalyse, den Projektstrukturplan (mit Arbeitspaketen und Meilensteinen), die Spielregeln für das Team und alle Aufzeichnungen über geleistete Arbeiten in der Durchführung (z. B. Zeitaufzeichnungen). Die Projektabschluss erfolgt in der **Abschlussphase**. Bei Projekten in Bildungseinrichtungen erfolgt eine Analyse des individuellen Lernergebnisses und der Kooperation des Projektteams.

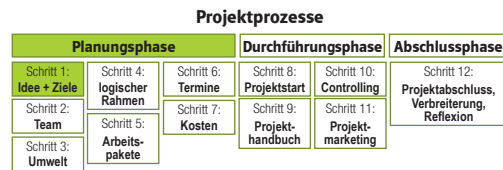
Was bedeutet „Produkt“ im Projektkontext?

Das Produkt ist das Ergebnis eines Projekts. Dieses muss darstellbar sein und den vereinbarten Zielen entsprechen. Das Produkt muss den Erwartungen einer Projektauftraggeberin/eines Projektauftraggebers entsprechen. Bei Projekten an Schulen kann/soll das Produkt aus dem wirtschaftlichen bzw. sozialen Umfeld definiert sein.






Schritt 1: Projektidee und Ziele

In der ersten Zeit ist eine zentrale Aufgabe, die Idee (siehe Thema Ideenentwicklung) und gemeinsame Ziele zu definieren.



- ☐ Was ist die Projektidee? Welcher Zweck wird mit dem Projekt verfolgt?
- ☐ Welche Ziele können/sollen mit dem Projekt erreicht werden?
- ☐ Welche Erwartungen haben Sie und die anderen Projektpartner? Was motiviert Sie?
- ☐ Die Projektidee und die Ziele sollten möglichst alle Projektpartner interessieren, damit die Motivation gewährleistet ist. Sie können zur Entwicklung eines Projektthemas div. Instrumente der Ideenentwicklung nutzen.
- ☐ Überlegen Sie dabei auch grob: Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Welche Ressourcen können genutzt werden? Welche Eingangsvoraussetzungen haben die teilnehmenden Schüler/innen? Kann das Projekt von dem Team auch realistisch umgesetzt werden?
- ☐ Bei der Formulierung von Zielen wird häufig auf eine „smarte“ Formulierung im Rahmen der Zielvereinbarung zurückgegriffen. SMART ist ein Akronym (eine Abkürzung) für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und eine Hilfestellung, dass Ziele eindeutiger definiert werden.



	Bedeutung	Beschreibung
S	 Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	 Messbar	Ziele müssen messbar sein (man braucht daher Messbarkeitskriterien)
A	 Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängerinnen und Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, ausführbar oder anspruchsvoll)
R	 Realistisch	Ziele müssen möglich (erreichbar) sein.
T	 Terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Projektziele beschreiben den Zustand, der am Ende des Projekts als Ergebnis (Produkt) vorhanden sein wird. Dabei wird festgelegt, was zum Projekt gehört und abgegrenzt, was nicht Inhalt des Projekts ist. Man nennt die Zielbildung auch sachliche Abgrenzung. Nicht-Ziele grenzen das Vorhaben von anderen möglichen Zielsetzungen ab und geben Handlungssicherheit.

ARBEITSAUFGABE 3: Projektidee und Ziele analysieren



Lesen Sie die Beschreibung des Schüler/innen-Projekts „get2gether“ durch.

- a) Markieren Sie die Kernteile der Projektidee und die Projektziele.

Unsere Projektidee ist, dass österreichische Jugendliche gemeinsam mit unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen (UMFs) die österreichische Kultur erkunden, sie sich im Zuge diverser Aktivitäten gegenseitig im Alltag unterstützen und als Freundinnen und Freunde sowie Bezugspersonen zur Verfügung stehen. Besonders hervorheben möchten wir, dass der gemeinsame Lernprozess und die gleichberechtigte Unterstützung unter den Jugendlichen hierbei im Vordergrund stehen.



Experience Differences – Explore Similarities

Dieser Satz dient nicht nur als Slogan von get2gether, sondern ist auch Leitgedanke unseres Projekts. Denn mit get2gether wollen wir österreichische Jugendliche mit Gleichaltrigen aus anderen Kulturen zusammenbringen und sie Gemeinsamkeiten entdecken und Unterschiede erfahren lassen. Dadurch wollen wir nicht nur Vorurteile – die in unserer Gesellschaft leider bestehen – ausmerzen, sondern auch interkulturelles Verständnis und die Wertschätzung von Vielfalt fördern. Außerdem hoffen wir, durch unser Projekt eine hohe Beispielswirkung zu erzielen und auch andere Jugendliche zu multikulturellem Austausch zu motivieren.

In unserem Projekt wollen wir mit maximal 20 Jugendlichen, von verschiedenen Schulen aus ganz Wien, zusammenarbeiten. Diese werden nach erfolgten Coachingeinheiten und dem Ausfüllen eines Steckbriefes – in dem hauptsächlich Dinge wie Hobbies angegeben werden, um eine Zuordnung nach Gemeinsamkeiten zu ermöglichen – den UMFs zugeteilt. Demnach übernimmt jeweils ein einheimischer Jugendlicher gemeinsam mit einem UMF ein Team. Zusammen werden die Jugendlichen an verschiedenen von uns geplanten Freizeitaktivitäten sowie an individuell geplanten Treffen teilnehmen.

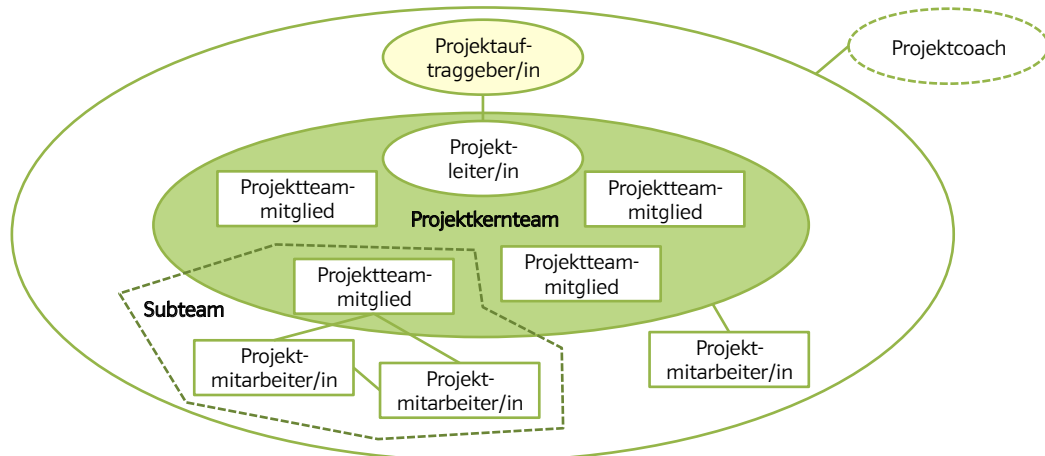
Mit Freizeitaktivitäten, wie einer Stadtrundfahrt durch Wien, dem Erkunden der österreichischen Jugendszene, Kochabenden, aber auch Sportaktivitäten, wie Fußballspielen oder Radfahren, geben wir die Rahmenbedingungen für eine gegenseitige kulturelle Entdeckungsreise. Das Mindestalter der Teilnehmer/innen liegt bei 16 Jahren und die Mindestlaufzeit der Zusammenarbeit beträgt vier Monate (von September bis Dezember). Eine Fortsetzung auf freiwilliger Basis ist erwünscht. Abschließen möchten wir diese Zusammenarbeit mit einer Endveranstaltung im Dezember, bei der alle Jugendlichen ein Zertifikat erhalten, welches als Teilnahmebestätigung dient.

- b) Welches Ergebnis soll durch das Projekt erreicht werden?

➔ Schritt 2: Teambuilding im Projekt und Rollen

Bei einem Projekt arbeiten Menschen zur Erreichung der Ziele temporär zusammen, die manchmal aus den verschiedensten Bereichen kommen. Als Projektkernteam wird jene Personengruppe bezeichnet, welche die Hauptarbeit trägt und koordiniert. In Projekten besteht das Kernteam aus den Personen, die in die Steuerungsprozesse eingebunden sind.

Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeitspakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt-handbuch	Schritt 11: Projekt-marketing	
Schritt 3: Umwelt					



Die Definition der folgenden Projektrollen und die Zuordnung zu Personen ist Aufgabe der sozialen Abgrenzung eines Projekts:

- **Projektleitung/-Management (PL):** leitet und koordiniert das Projekt und das Projektteam.
- **Projektteammitglieder (PTM):** erfüllen die gemeinsam vereinbarten Arbeiten (Arbeitspakete). Gemeinsam mit der/dem Projektauftraggeber/in sind diese verantwortlich für den Projekterfolg.
- **Projektmitarbeiter/innen (PMA):** die temporären Projektmitarbeiter/innen sind dem Projektkernteam (Projektteammitgliedern, Projektleitung) unterstellt.
- **Projektauftraggeber/in (PAG):** erteilt den Projektauftrag und erwartet ein Projektergebnis. Bei Schüler/innen-Projekten sind häufig die Jugendlichen ihre eigenen Auftraggeber/innen.
- **Projektcoach:** moderiert die Projektmanagementprozesse und unterstützt das Projektteam in der Leistungserfüllung. Er/Sie ist nicht für das Gelingen des Projekts verantwortlich.



Wenn Menschen zusammenarbeiten, besteht neben der sachlichen Ebene eine psychosoziale Ebene – dieser zwischenmenschliche Bereich wird auch **Gruppendynamik** genannt. Bei allen Planungsschritten sollten Sie beachten, dass bei der Zusammenarbeit in der Gruppe unterschiedliche Persönlichkeiten, Erwartungen, Interessen und Motivationen zusammentreffen. Agieren Sie möglichst fair und glaubwürdig. Werden bereits frühzeitig Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt, erspart sich das Team vielleicht später manchen Ärger.

Wie regelt man die Zusammenarbeit im Team?

- **Spielregeln:** Sie regeln die erfolgreiche Zusammenarbeit durch (schriftliche) Vereinbarungen, wie z. B. vereinbarte Termine müssen eingehalten werden, Protokolle werden nach jeder Sitzung ge-

schrieben, zu den Meetings wird pünktlich erschienen, die Handys werden bei der Projektarbeit abgeschalten.

- **Kommunikation:** Um die Aufgaben im Team optimal zu erfüllen, müssen Informationen ausgetauscht werden. Dieser Austausch muss organisiert werden, d. h. der Ort (z. B. Schule/Klasse), die Medien (z. B. E-Mail, Besprechung), der Zeitpunkt (z. B. alle fünf Tage eine Besprechung für 10 Minuten), der Inhalt (z. B. Controlling, Entscheidung), die Beteiligten (z. B. Projektteam mit Coach) müssen festgelegt werden.

ARBEITSAUFGABE 4: Spielregeln analysieren

Das Team vom Projekt get2gether hat sich folgende Spielregeln gegeben. Lesen Sie die Spielregeln und analysieren Sie mögliche Problembereiche.



Spielregeln get2gether	Beschreibung
Jedes Mitglied ist für übernommene Arbeitspakete oder Zuständigkeitsbereiche voll verantwortlich.	<ul style="list-style-type: none"> □ Jedes Mitglied versucht, seine Aufgaben selbstständig und ordnungsgemäß zu erfüllen. □ Zuständigkeitsbereiche oder Arbeitspakete werden von den Mitgliedern zu Hause, und nicht während einer Sitzung, erledigt, weil dies den Arbeitsfluss stört. □ Sollte ein Mitglied an einer Sitzung nicht teilnehmen können, ist das Sitzungsteam auch ohne die/den Abwesende/n beschlussfähig.
Alle Termine werden von allen genau eingehalten.	<ul style="list-style-type: none"> □ Alle Arbeitspakete und sonstige zugeteilte Aufgaben sind termingerecht zu erledigen. □ Sollte ein Mitglied eine Frist nicht einhalten können, so kann es die übrigen Teammitglieder um Hilfe bitten und man teilt die Aufgabenbereiche auf bzw. hilft einander.
Wir verfassen individuelle Tätigkeitsberichte und Arbeitsprotokolle.	<ul style="list-style-type: none"> □ Jedes Projektteammitglied führt über die eigenen Tätigkeiten individuelle Tätigkeitsprotokolle. □ Bei jeder Sitzung muss ein Protokoll angefertigt und im Projektordner abgelegt werden (inklusive Vermerk in der Arbeitsprotokoll-Liste).
Wir legen Wert auf gute Kommunikation.	<ul style="list-style-type: none"> □ Wir setzen primär persönlichen Kontakt als Kommunikationsform ein. □ Soweit als möglich, werden Ergebnisse unmittelbar nach deren Fertigstellung auf die Dropbox geladen. □ Informationen werden verlässlich weitergegeben. □ Sollte ein Mitglied länger krank sein, wird dieses trotzdem laufend über den derzeitigen Projektstand informiert.
Alle einzelnen Teammitglieder stehen hinter dem Projekt und werden sich gegenseitig unterstützen.	<ul style="list-style-type: none"> □ Wir versuchen die gemeinsam definierten Ziele als Projektteam zu erreichen. Alle fühlen sich für die Ergebnisse des gesamten Projekts verantwortlich. □ Eventuell auftretende Konflikte bearbeiten wir unverzüglich im Team. □ Im Team wird offen kommuniziert, „sensible“ Informationen müssen als solche definiert werden, diese werden nicht nach außen getragen. □ Die Mitglieder unterstützen sich im Laufe des Projekts gegenseitig und werden sich, sollte es zu zeitlichen Engpässen kommen, Arbeit abnehmen und gegenseitig helfen.

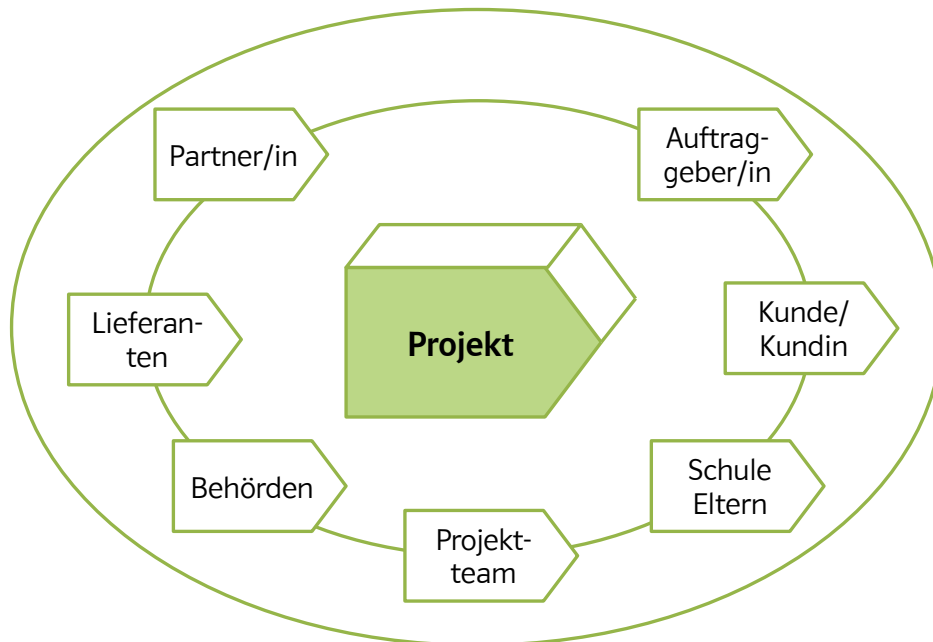
Schritt 3: Projektumwelt und Anspruchsgruppen

Da ein Projekt ein soziales System ist, muss man auch den sozialen Kontext bearbeiten.

Dabei ist es wesentlich, jene Umwelten und Anspruchsgruppen bzw. Interessensgruppen eines Projekts zu identifizieren, die eine Erwartung an das Projekt und einen Einfluss auf das Gelingen eines Projekts haben. Die Projektumweltanalyse ist ein Instrument, bei dem man die relevanten Umwelten identifizieren, clustern und bewerten kann.

Um Synergien herzustellen, ist auch die Projektumwelt zu betrachten, mit Fragen wie z. B. „Welche anderen Projekte und Initiativen gibt es noch?“ oder „Wie können wir im Projekt zusammenarbeiten und uns die Arbeit gegenseitig erleichtern?“ Man nennt diesen Arbeitsschritt die sachliche Kontextbildung.

Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeitspakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt-handbuch	Schritt 11: Projekt-marketing	
Schritt 3: Umwelt					

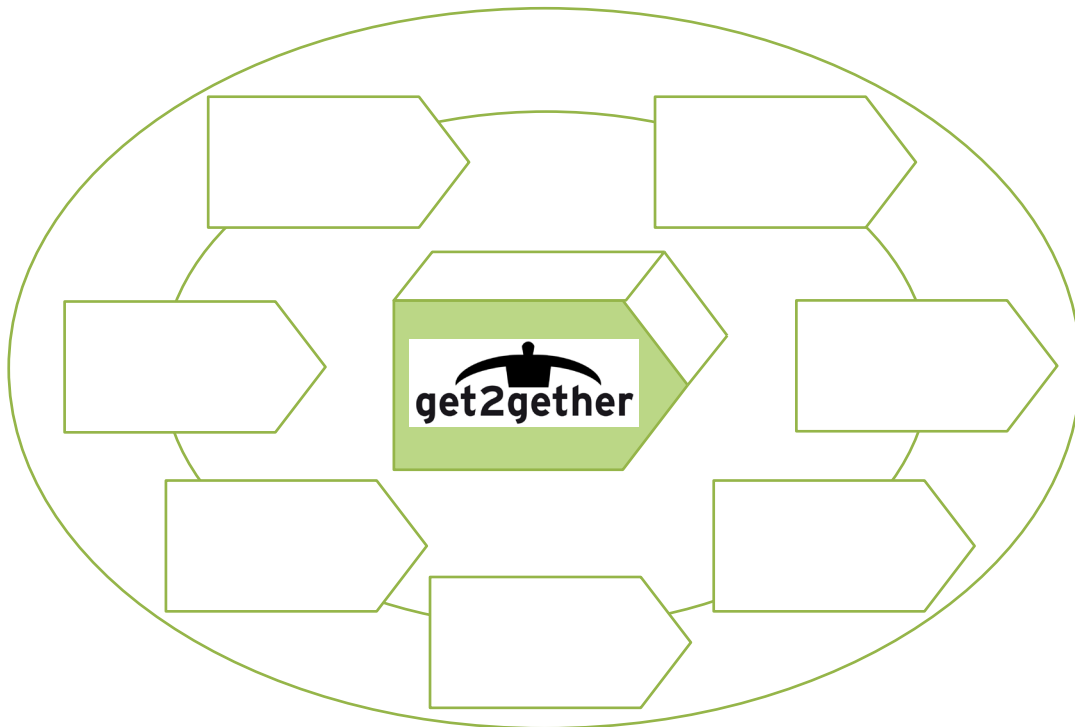


Maßnahmenplan Projekt: „..... 20...“				
Anspruchsgruppe	Probleme/Positives	Folge	Maßnahme	Wer
Version: 1	Datum:	Ersteller/in:		Seite 1 von 1

ARBEITSAUFGABE 5: Umwelt und Anspruchsgruppen analysieren



- a) Analysieren Sie die erste Zusammenstellung der Anspruchs- bzw. Interessensgruppen für das Projekt „get2gether“. Wer könnten die Partner dieses Projektes sein? Wer ist der Kunde/die Kundin? Wer kann die Funktion eines Lieferanten übernehmen?



- b) Zeigen Sie auf, zwischen welchen Interessensgruppen Zielkonflikte bzw. besonders positive Verbindungen bestehen könnten? Wie könnten diese Zielkonflikte entschärft werden?

Maßnahmenplan Projekt: get2gether			
Anspruchsgruppe	Probleme/Positives	Folge	Maßnahme
Bsp. Schule	Es kann zu Abwesenheiten in anderen Unterrichtsfächern kommen. Werden in der Zeitplanung auch Lernphasen für andere Fächer berücksichtigt?	ev. Verschlechterung der Leistungen in anderen Unterrichtsfächern	In der Zeitplanung für das Projekt werden in Schularbeitszeiten Lernphasen berücksichtigt.

➔ Schritt 4: Logischer Rahmen

Wenn ein Projekt geplant wird, ist es wichtig, einen „**logischen Rahmen**“ zu erstellen. Ein logischer Rahmen ist eine Tabelle, vorzugsweise auf nur einer Seite, die die wesentlichen Elemente des Projekts identifiziert.



In der Tabelle werden den „Zielen“ – die zwischen allgemein und sehr spezifisch schwanken – Maßnahmen zugeordnet, die notwendig sind, damit ein Ergebnis erreicht werden kann. Das Ergebnis bzw. der Output sollte feststellbar bzw. evaluierbar sein.



Der logische Rahmen sieht ein Projekt wie eine kleine Fabrik oder einen Bauernhof. Es hat „Inputs“ bzw. Ressourcen und „Outputs“ bzw. das Ergebnis – z. B. Obst wird zu Marmelade verarbeitet. Ein logischer Rahmen ist sehr kompakt und reich an Informationen. Es dauert wahrscheinlich einige Zeit, bis man sich durchgearbeitet hat, noch länger, bis man einen erstellt hat.



Die Tabelle eines logischen Rahmens besteht aus mehreren Spalten, die häufig im Querformat dargestellt werden. Komplizierte Projekte können einen logischen Rahmen haben, der auch über mehrere Seiten geht. Von links nach rechts sind in der ersten Spalte folgende Titel angeführt:

Ziele	Maßnahmen	Erwartete Ergebnisse bzw. Output	Evaluierung

Falls das Projekt mehrere Ziele umfasst, werden jeweils die passenden Maßnahmen zugeordnet. Bei einem Ziel können auch viele Maßnahmen stehen. Mögliche **weitere Punkte** in der Tabelle könnten sein:

- ☐ Voraussetzungen (die erfüllt werden müssen, damit das Projekt gestartet werden kann)
- ☐ Risiken (und wie diese beseitigt werden könnten)

ARBEITSAUFGABE 6: Den logischen Rahmen für den Jugendstadtplan analysieren



Lesen Sie die Beschreibung des Projekts und analysieren Sie den logischen Rahmen für das Projekt.

Kernüberlegung des „rojekts „Vienna4U – Jugendstadtplan“ ist, eine Stadtkarte von Jugendlichen für Jugendliche zu entwerfen. Wiener Jugendliche geben mit dieser Karte Einblick in ihre – auch persönlichen – Wien-Perspektiven. Die Jugendstadtkarte vermittelt, wie Jugendliche Wien erleben, welche Lokale, Clubs, Kinos, Sehenswürdigkeiten und Einkaufsstrassen sie gerne besuchen – neben dem klassischen Tourismusprogramm.



Eine Jugendstadtkarte – in mehreren Sprachen – gibt Anreiz für einen unvergesslichen Aufenthalt und bietet die Möglichkeit, Wien aus dem Blickwinkel Wiener Jugendlicher zu erleben. Das Angebot ist nicht nur auf Touristen fokussiert, sondern auch für Wiener Jugendliche gedacht, um ihnen die Vielfalt des Angebots für Jugendliche aufzuzeigen.

Die Jugendstadtkarte beinhaltet einerseits einen Wien-Stadtplan mit eingezeichneten Freizeiteinrichtungen und (Nacht)Lokalitäten und andererseits eine detaillierte Beschreibung dieses Angebots.

- Fehlen wichtige Maßnahmen aus Ihrer Sicht?
- Ergänzen Sie die Spalte „Risiko“ und überlegen Sie mögliche Risiken für die jeweiligen Ziele und Maßnahmen.

Logischer Rahmen für Vienna4U				
Ziel	Instrument(e) bzw. Maßnahmen	Output	Evaluierung	Risiko
Bedarf und Nachfrage erheben, welche Lokalitäten aufgenommen werden sollen	Umfrage	Ergebnis der Umfrage	Auswertung der Umfrage	
Auswahl des Standortes, an welchem unser Lokalführer ausgegeben werden soll	Ergebnis der Analysephase → Umfrage	Ergebnis Standortfrage	Vorhandensein von diversen Materialien	
Eigenständige Kreation des Stadtplans und Layout	Zusammenarbeit mit Studenten und Freytag & Berndt	4 000 Stadtpläne mit Layout	Stadtpläne liegen gedruckt vor	
Zukünftiges Verbesserungspotenzial erheben und Probleme der Karte verbessern	Umfrage	Ergebnis der Umfrage	Auswertung der Umfrage und der Feedbacks	
	Vertrieb des Stadtplans			

Schritt 5: Arbeitspakete

Was haben wir konkret umzusetzen? (Betrachtungsobjekte)

Wenn die Ziele des Projekts klar sind, werden die Maßnahmen im Detail identifiziert. Diese sind das WAS der Projektplanung.



Es stellt sich die Frage, was alles **Aufgabenfelder (Arbeitspakete)** und Teilprodukte des Projekts sind, die realisiert werden müssen. Arbeitspakete sind die genaue Beschreibung der Maßnahmen bzw. Tätigkeiten eines Projekts, sie ermöglichen eine Zuordnung zu bestimmten Personen. Dies führt in der Realisierungsphase dazu, dass jeder genau weiß, was im Projekt zu tun ist. Man kann die Arbeitspakete auch als erweiterte To-Do-Liste sehen. Mit Hilfe der Arbeitspakete wird ein Projekt in einzelnen Arbeitsschritten strukturiert und kann besser geplant werden.

Wie entstehen Arbeitspakete?

1. Es werden die anfallenden Arbeiten des Projektes in Aufgabenstellungen bzw. Arbeitspakete gegliedert. In der Regel ergeben sich Arbeitspakete in zeitlichem Ablauf. Ein wichtiger Teil der Arbeitspakete ist das Projektmanagement.
2. Die Arbeitspakete werden logisch zu einem Projektstrukturplan bzw. Baumdiagramm zusammengestellt (vgl. Beispiel auf der nächsten Seite).
3. Jedes Arbeitspaket erhält eine Nummer (PSP-Code) und einen Titel, schätzen Sie den Start und das Ende des Arbeitspaketes ab und weisen Sie einen Verantwortlichen zu.
4. Für jedes Arbeitspaket wird ein Formular entsprechend der unten angeführten Vorlage erstellt.



Wann müssen wir in unserem Projekt wo sein? (Meilensteinplan)

Meilensteine sind strategische Punkte der Leistungserfüllung. Sie „takten“ das Projekt und geben dem Projekt einen Rhythmus. Man spricht bei Meilensteinen auch von Zwischenzielen, z. B. bei einem Hausbau: das Fundament steht, nun können weitere Arbeitspakete starten.

Zu jedem Arbeitspaket (AP) sollten folgende Informationen formuliert werden:

- ☐ Arbeitspaket-Name:
- ☐ Arbeitspaket-Nummer (PSP-Code)
- ☐ Start (von)
- ☐ Ende (bis)
- ☐ Verantwortliche Personen
- ☐ Beschreibung der durchzuführenden Aktivitäten
- ☐ Ev. Voraussetzungen für eine Durchführung
- ☐ Ergebnisse / Produkte



Arbeitspaket (AP)					
Projektname:					
PSP-Code:		AP Bezeichnung		Start:	
Verantwortliche/r:				Ende:	
Geplante Ergebnisse:					
Notwendige Schritte (Arbeitspaket-Inhalt):					
Meilenstein					
Vorhergehendes AP:				Nachfolgendes AP:	
bearbeitet von:				bearbeitet von:	

ARBEITSAUFGABE 7: Arbeitspakete und Projektstrukturplan (PSP) analysieren



Lesen Sie die Arbeitspaketspezifikationen für das Projekt „get2gether“ und analysieren Sie alle Bestandteile. Zeigen Sie mögliche Risiken auf.



a) Zeigen Sie die Verbindung zum Projektstrukturplan (siehe nächste Seite).

b) Überlegen Sie, warum bei manchen Projekten eine Meilensteinliste erstellt wird.

ARBEITSPAKETSPEZIFIKATION					
Projektname:		get2gether			
Projektphase:		Durchführungs- und Nachbereitungsphase			
PSP-Code:	2.2	AP-Bez.:	Laufende Dokumentation	Start:	01.09.20..
Verantwortliche/r:		Viktoria		Ende:	31.01.20..
Geplante Ergebnisse:					
<input type="checkbox"/> Organisation einer Fotografin/eines Fotografen					
<input type="checkbox"/> Berichte über Workshops (Text, Bildbeschreibung, Interview)					
Notwendige Schritte (AP-Inhalt):					
<input type="checkbox"/> Beauftragung einer Fotografin/eines Fotografen					
<input type="checkbox"/> Koordination und Sammlung der Workshop-Berichte					
Meilenstein:					
Der Workshop ist durchgeführt und dokumentiert.					
Vorhergehendes AP:		2.1 Projekthandbuch		Nachfolgendes AP:	
bearbeitet von:		Viktoria		bearbeitet von:	

Auszug aus dem Projekt-Meilensteinplan

get2gether				
PSP-Code	Nr.	Bezeichnung	Start-Termin	End-Termin
1.1	M1.1.1	Zuteilung der Zuständigkeitsbereiche	01.05.20..	31.05.20..
	M1.1.2	Sammlung und Zusammenfügung der Dokumente	15.03.20..	10.05.20
1.2	M1.2.1	Erstellung des Finanzplanes	30.06.20..	01.09.20..
	M1.2.2	Eröffnung eines Bankkontos	01.09.20..	31.10.20..

Wie werden wir vorgehen? – Projektstrukturplan (PSP)

Wenn klar ist, WAS alles zu realisieren ist, muss die Vorgehensweise im Projekt überlegt werden. WIE gehen wir Schritt für Schritt im Projekt vor? Wie schaut der „Rote Faden“ des Projekts aus? Nach den Phasen werden die einzelnen Arbeiten im Projekt festgelegt und in Form von Arbeitspaketen zusammengefasst. Die Arbeitspakete bezeichnet man auch als die To-Dos eines Projekts. Sie regeln, was alles zur Erfüllung des Arbeitsschritts gemacht werden muss und welche (Teil-)Ergebnisse erwartet werden können.

Der Projektstrukturplan ist die visualisierte Darstellung der Teilprozesse und Arbeitspakete eines Projekts. Daraus ist ersichtlich, in welcher Reihenfolge die Arbeiten eines Projekts realisiert werden.

Ein PSP kann objekt-, aufgaben- oder ablaufforientiert gestaltet werden. In der Praxis kommen auch Mischformen vor. Dabei werden die drei Dimensionen eines Projektes – Produkt, Aufgaben und Zeit/Phasen – kombiniert.

Der objektorientierte PSP richtet sich bei der Gliederung nach den Bestandteilen des zu erstellenden Produktes. Der funktions- bzw. aufgabenorientierte PSP gliedert die Arbeitspakete nach deren Entwicklung z. B. in Planung, Analyse, Umsetzung, Implementierung und Verbreiterung. Der ablaufforientierte PSP strukturiert die Aufgaben in der Reihenfolge des Ablaufs.

Projektstrukturplan (PSP)					
1. Projekttitle					
PSP Code: 1.1 Projektma- nagement	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.
1.1.1. Projektstart	1.2.1.	1.3.1.	1.4.1.	1.5.1.	1.6.1.
1.1.2. Projektcont- rolling	1.2.2.	1.3.2.	1.4.2.	1.5.2.	1.6.2.
1.1.3. Projektab- schluss	1.2.3.	1.3.3.	1.4.3.	1.5.3.	1.6.3.

ARBEITSAUFGABE 8: Einen Projektstrukturplan analysieren



Analysieren Sie den Projektstrukturplan.

a) Welche Funktion hat der Projektstrukturplan?

b) Warum ist die Festlegung der Reihenfolge im Projektablaufplan (PAP) wichtig? (siehe nächste Seite)

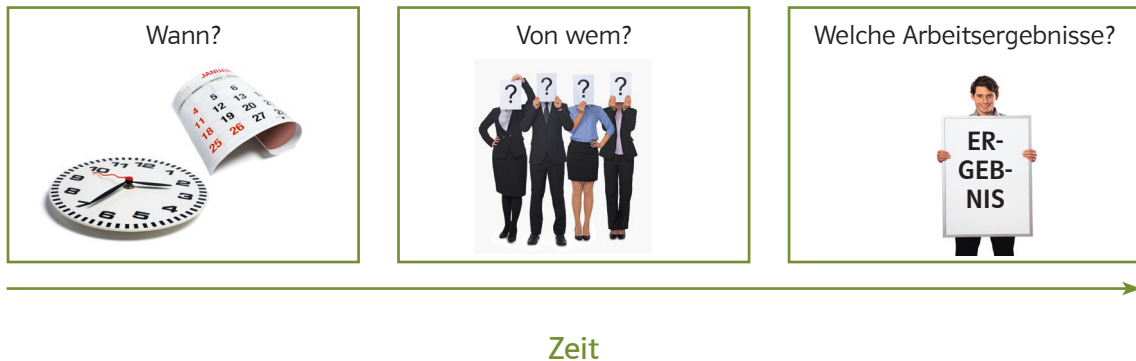


Schritt 6: Termine – Projektablaufplan (PAP)

Wie können wir die Aufgaben zeitlich einplanen?

Ein Termin ist der Eintrittszeitpunkt eines Ereignisses. Die Terminplanung gibt Auskunft, **wann von wem welche Arbeitsergebnisse** vorliegen sollen.

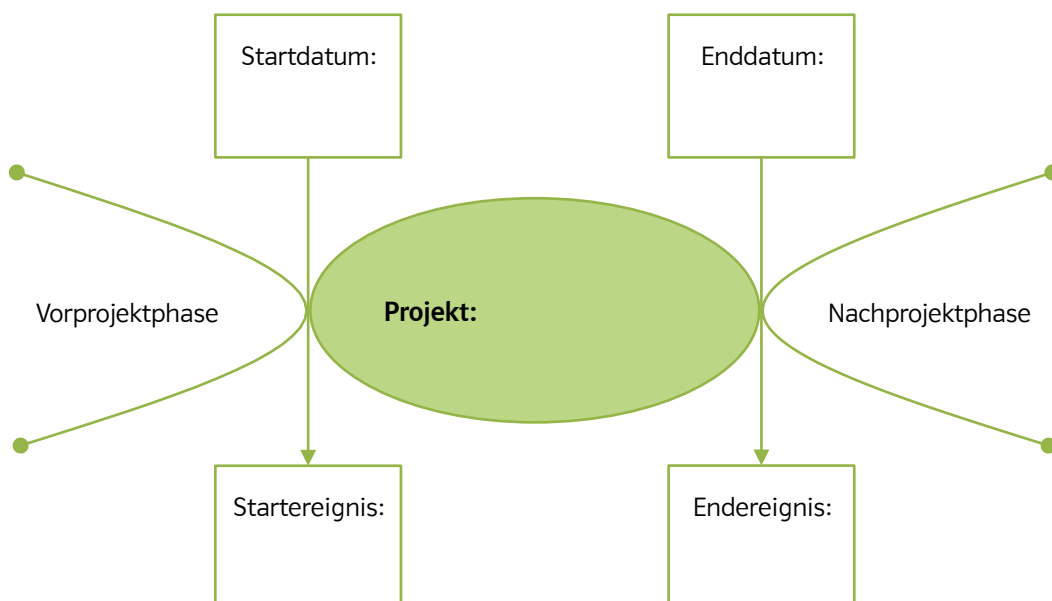
Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeitspakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt-handbuch	Schritt 11: Projekt-marketing	
Schritt 3: Umwelt					



Der Projektablaufplan (PAP) ordnet die Arbeitsaufgaben in eine Zeitschiene ein. Bei der Diskussion um die zeitliche Abfolge der Arbeitsschritte werden Abhängigkeiten deutlich. Es wird festgelegt, was nacheinander erledigt werden muss.

Weiterhin werden eine genauere Betrachtung des Arbeitsumfangs, der Teilaufgaben in Bezug auf Material, Zeit und Personal vorgenommen sowie äußere Gegebenheiten, wie z. B. Ferien und Raumbelegung, berücksichtigt. Der Projektablaufplan sollte auch die personelle Besetzung berücksichtigen, damit das Projekt von einem arbeitsfähigen und motivierten Team durchgeführt werden kann.

Zeitliche Projektbegrenzung



ARBEITSAUFGABE 9: Termine – Projektablaufplan (APA) analysieren



Analysieren Sie den Zeitplan für die Erstellung einer neuen Website.

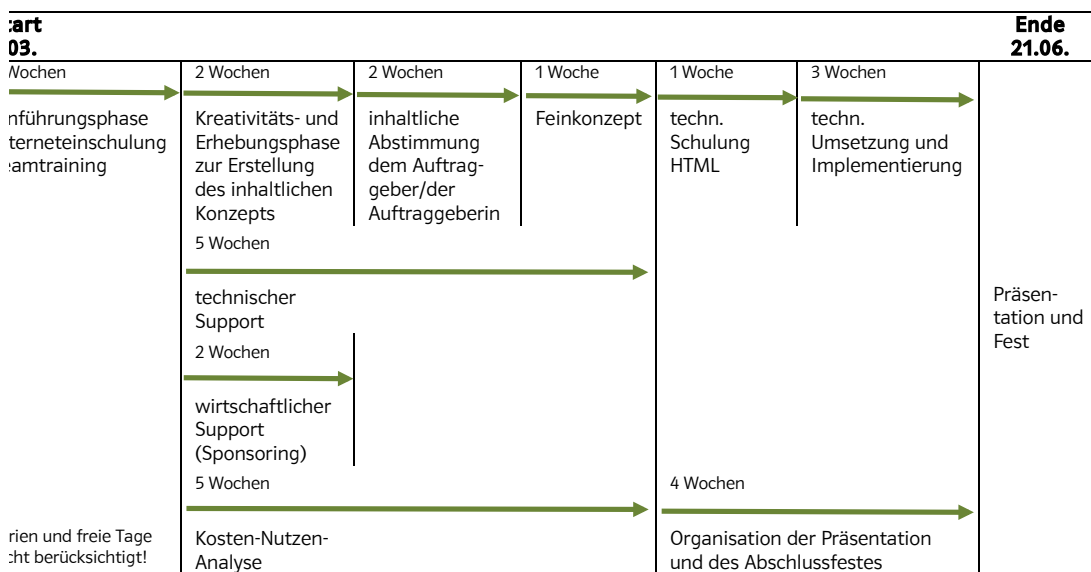
a) Wie viel Zeit steht zur Verfügung?



b) Welche Arbeitspakete liegen vor?

c) In welcher Reihenfolge werden die Arbeitspakete gegliedert?

d) Welche „Zeiten“ und „Arbeiten“ sind bei der Zeitplanung eines Schüler/innen-Projekts zu berücksichtigen?



Schritt 7: Ressourcen- und Kostenplan

Ressourcen sind die für die Projektzielerreichung notwendigen Mittel und Hilfsmittel, wie z. B. Materialien, Finanzen, Personal, Know-how, Qualifikationen, Geräte.



In einem Finanzplan werden die einzelnen Kostenpositionen, die das Projekt betreffen, übersichtlich zusammengefasst. Der Zeitpunkt der Zahlungen wird darin aufgezeigt, damit Einzahlungen und Auszahlungen verglichen werden können.

Bei der Erstellung eines Finanzplans soll auf jeden Fall auch überprüft werden, ob kostengünstigere Alternativen bestehen. Dabei empfiehlt es sich, von verschiedenen Anbietern Angebote einzuholen. Nur so kann man sich einen Überblick über die Marktpreise verschaffen. Entscheidend ist aber immer das Preis-Leistungs-Verhältnis und nicht der Preis alleine.

Zur Unterstützung der Kostenplanung für Ihr Projekt können Sie den Kostenplaner unter www.startedeinprojekt.at/kostenplaner nutzen.

Ressourcen-/Kostenplan Projekt: „..... 20..“						
Phasen/Arbeitspaket		Ressourcenbedarf			Kosten in €	
AP-Nr.	Bezeichnung	Benötigte Ressourcen	Einheit	Menge	Preis je Einheit	Gesamtkosten
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
1.6						
1.7						
1.8						
Summe						
Summe ausgabewirksam						
Summe für die Schule ausgabewirksam						
Version:		Datum:		Ersteller/in:		Seite 1 von 1

In einem Finanzplan spielen folgende Begriffe eine wichtige Rolle:

- ☐ Soll-Plan: In dieser Spalte findet man die Werte, die ursprünglich erwartet werden.
- ☐ Adaptierter Plan per ...: Hier werden die Werte angeführt, mit denen man auf Basis des aktuellen Kenntnisstands rechnet. Diese sind somit aktueller als die Werte im Soll-Plan.
- ☐ Ist-Plan: Hier findet man die tatsächlich eingetretenen Werte.

ARBEITSAUFGABE 10: Überlegungen zum Projektfinanzplan anstellen



Im Finanzplan für ein Projekt werden die Kosten pro Arbeitspaket ermittelt.



a) Warum wird im Finanzplan zwischen Soll- und Ist-Plan unterschieden?

b) Warum wird der Finanzplan laufend aktualisiert? Nennen Sie zwei Überlegungen.

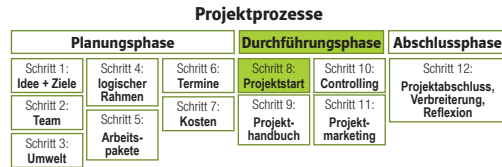
c) Der Termin gibt den Zeitpunkt der Zahlung an. Warum ist diese Terminplanung für die Zahlungen wichtig? Nennen Sie zwei Überlegungen.

Finanzplan		Projektfinanzmittelplan (Zahlungsflussplan)					
PSP-Code	Phase/ Arbeitspaket	Termin			Zahlungsstrom		
		Soll-Plan	Adapt. Plan per ...	Ist-Plan	Soll-Plan	Adapt. Plan per ...	Ist-Plan
Version:		Datum:		Ersteller/in:			Seite

➔ Schritt 8: Projektstart

Im Rahmen des Projektstartprozesses können folgende Kommunikationsformen kombiniert werden:

- **Einzelgespräche:** Informationstransfer zwischen Projektleiter/in und einzelnen Projektteammitgliedern über wechselseitige Erwartungen im Projekt
- **Kick-off-Meeting:** Information des Projektteams über das Projekt mit eingeschränkter Möglichkeit der Interaktion. Die Projektleiterin/Der Projektleiter hat die Projektplanung größtenteils bereits fertig gestellt.
- **Projektstart-Workshop:** gemeinsame Erarbeitung der Projektplanung und Entwicklung eines „Big Project Picture“. Umfassende Möglichkeit der Interaktion der Projektteammitglieder.



Schritt 9: Projektauftrag und Projekthandbuch

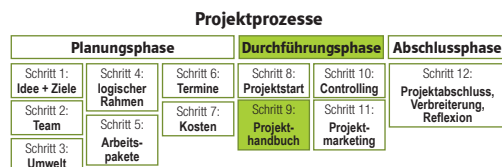
Wie können wir die Projektplanung dokumentieren? (Projekthandbuch)

Projekte werden mit einer Vielzahl von Arbeitstechniken geplant. Dazu benötigt man Papier, Stifte und Post-its. Damit die Planung der Auftraggeberin/dem Auftraggeber vorgelegt werden kann, muss diese in eine ansprechende Form gebracht werden.

Dazu dient der Formularsatz „Projekthandbuch“ als Vorlage. Die Planungsdaten werden darin eingetragen und mit der/dem Auftraggeber/in verhandelt. Der Auftrag (Kontrakt) ist gleichzeitig der Start für die Phase der Realisierung.

Eine Projekthandbuch-Vorlage vereinfacht die Planung von Projekten und projektähnlichen Aufgaben. Ein Standard-Projekthandbuch können Sie unter www.p-m-a.at im Downloadbereich kostenfrei herunterladen.

Der Projektauftrag ist ein Dokument, das die Existenz eines Projekts formell bestätigt. Der Projektauftrag wird von der Projektauftraggeberin/vom Projektauftraggeber und den Projektbeteiligten unterzeichnet. Mit dem Projektauftrag wird die Projektleitung benannt und das Projektbudget freigegeben.



Projektauftrag	
Projektname:	
Projektauftraggeber/in und Projektpartner:	Projektleitung:
Startereignis:	Starttermin:
Endereignis:	Endtermin:
Vorprojektphase:	Nachprojektphase:
Ziele:	Nicht-Ziele:
Projektphasen/Hauptaufgaben:	Erforderliche Ressourcen/Kosten:
Zusammenhang zu Strategien, Projekten und anderen Aktivitäten (der Schule)	
Projektteammitglieder:	Projektmitarbeiter/innen:
Datum: Projektauftraggeber/in: Projektleiter/in:	


ARBEITSAUFGABE 11: Einen Projektauftrag analysieren



Analysieren Sie die Bestandteile des Projektauftrags und erklären Sie zwei Punkte:

a) Was ist mit „Ziele“ und „Nicht-Ziele“ gemeint?

b) Was wird unter den Hauptaufgaben verstanden?

Projektauftrag	
	
Projektname: <i>get2gether</i>	
Projektauftraggeber/in: <i>ein Unternehmen</i> Projektpartner: <i>NGO, Flüchtlingsheim</i>	Projektleitung: <i>Clara Weiss</i>
Startereignis: <i>Social Business Day</i> Endereignis: <i>Präsentation des Projektes</i>	Starttermin: <i>15./16. März 20..</i> Endtermin: <i>15. Dezember 20..</i>
Vorprojektphase: <i>Abklärung der Kooperation mit einem Flüchtlingsheim</i>	Nachprojektphase: <i>Weiterführung der Aktivitäten überlegen</i>
Ziele: <i>Organisation von vier Workshops und Entwicklung von Formaten</i> <i>Vernetzung von österreichischen Jugendlichen mit unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen</i>	Nicht-Ziele: <i>Übernahme der Funktionen einer Betreuungsorganisation</i>
Projektphasen/Hauptaufgaben: <i>Organisation der Projektkooperation</i> <i>Planung der Workshops</i> <i>Abstimmung mit den Partnern</i> <i>Bewerbung der Workshops</i> <i>Durchführung der Workshops</i> <i>Projektdokumentation</i> <i>Projektantrag</i> <i>Projekthandbuch</i> <i>Verbreiterung des Projektes</i> <i>Aussenden von Presstexten</i> <i>Design und Druck eines Plakates</i>	Erforderliche Ressourcen/Kosten: <i>Partner für jeden Workshop</i> <i>Jugendliche Flüchtlinge</i> <i>Finanzielle Ressourcen lt. Finanzplan für die einzelnen Workshops und das Plakat</i>
Zusammenhang zu Strategien, Projekten und anderen Aktivitäten (der Schule) <i>Stärkung des fairen Umgangs mit Mitmenschen</i>	
Projektteammitglieder: <i>drei Schülerinnen</i>	Projektmitarbeiter/innen: - Projektcoach: <i>J. L.</i>
Datum: Projektauftraggeber/in: Projektleiter/in:	

➤ Schritt 10: Umsetzung und Projektcontrolling

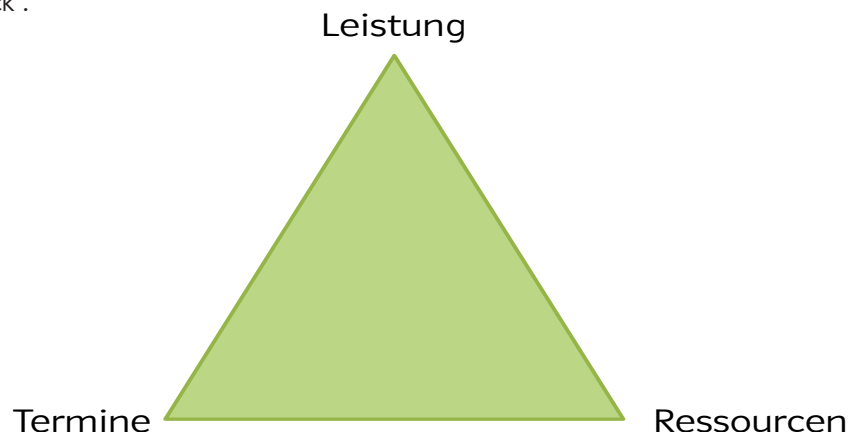
Wie sichern Sie die zeitgerechte Leistungserbringung ab?

Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeitspakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt-handbuch	Schritt 11: Projekt-marketing	
Schritt 3: Umwelt					

Nach dem Projektstart müssen alle Mitarbeiter/innen des Projekts wissen, „Wer macht was bis wann?“ Durch die Meilensteine bzw. die Terminplanung wird festgelegt, wann die jeweiligen Teilleistungen erbracht werden müssen. Tritt Verzug ein, muss das Projektteam Maßnahmen überlegen, damit das Projektziel dennoch erreicht wird.



Die Möglichkeiten der Veränderungen sind begrenzt. Man nennt dies das „Magische Dreieck“.



➤ Schritt 11: Projektmarketing

Projektmarketing soll die Aufmerksamkeit der relevanten Umwelten für das Projekt erhöhen.

Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeitspakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt-handbuch	Schritt 11: Projekt-marketing	
Schritt 3: Umwelt					

Projekte haben einen hohen Erklärungsbedarf. Mit Kommunikationsmitteln sollen die verfolgten Strategien und Projektziele den relevanten Projektumwelten kommuniziert werden.

Welche Mittel kann man z. B. einsetzen?

- ☐ Folder
- ☐ Newsletter
- ☐ Infoblätter/Flyer/Hand-Outs
- ☐ Websites

Diese Kommunikationsmittel sind für die Zwecke des Projektmarketings besonders geeignet.



ARBEITSAUFGABE 12: Das Risiko analysieren

Im Rahmen des Projekts „get2gether“ wurde eine Risikoanalyse durchgeführt. Dabei beschäftigt man sich damit, welche Risiken mit welcher Wahrscheinlichkeit eintreten können. Missverständnisse zwischen den Teammitgliedern, mangelnde Termintreue und andere Probleme können den Erfolg eines Projekts stark gefährden.

Analysieren Sie den Auszug unter zwei Gesichtspunkten:

- a) Warum wird die Risikoanalyse vorgenommen? Nennen Sie zwei Überlegungen.

- b) Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Vornahme einer Risikoanalyse?



Arbeitspaket 4: Workshops

AP	verantwortlich	Risiko	Wahrscheinlichkeit	Maßnahme
4.1	Maria	Die Aufteilung in Verantwortlichkeitsbereiche unter den Projektteammitgliedern ruft Missverständnisse hervor.	30 %	Die Aufteilung erfolgt nach Absprache mit allen Mitgliedern, deren Wünschen bestmöglich entsprechend. Weiters werden die einzelnen Verantwortlichkeitsbereiche schriftlich festgehalten (siehe logischer Rahmen).
		Die Logos der Kooperationspartner werden uns nicht rechtzeitig geschickt.	45 %	Sobald wir Kontakt mit unseren Kooperationspartnern haben, sammeln wir deren Logos.
4.2	Clara	Auf den Drucksorten (Plakate, Flyer, Zertifikate) sind Fehler.	10 %	Drucksorten sorgfältig (auch von Dritten) kontrollieren lassen.
		Die Plakate, Flyer und Zertifikate werden nicht rechtzeitig geliefert.	60 %	Rechtzeitige Bestellung der Ware; Sollte sie trotzdem zu spät geliefert werden, wird sie von einem Projektmitglied persönlich abgeholt.

➤ Schritt 12: Projektabschluss und Reflexion

Was machen wir nach der Fertigstellung des Produkts?

Projektprozesse					
Planungsphase			Durchführungsphase		Abschlussphase
Schritt 1: Idee + Ziele	Schritt 4: logischer Rahmen	Schritt 6: Termine	Schritt 8: Projektstart	Schritt 10: Controlling	Schritt 12: Projektabschluss, Verbreiterung, Reflexion
Schritt 2: Team	Schritt 5: Arbeits- pakete	Schritt 7: Kosten	Schritt 9: Projekt- handbuch	Schritt 11: Projekt- marketing	
Schritt 3: Umwelt					

Wenn das Ergebnis (Ziel) des Projekts realisiert ist, dann ist oftmals die Lust am Projekt vergangen. Dennoch sind nach dem „Höhepunkt“ vielfach noch Aufgaben zu erfüllen, wie z. B. Dokumentationen, Abrechnungen, Befragungen usw. Es gilt, diese Arbeiten bereits in der Planungsphase vorzusehen und im Projektstrukturplan als eigene Phase (z. B. Nachbereitung) festzuhalten.

Eine Aufgabe im Projektabschlussprozess ist es weiters, das soziale System (z. B. das Projektteam) aufzulösen.

Wie können wir die Ergebnisse und Erkenntnisse dokumentieren?

Das Projekthandbuch ist das zentrale Dokument des Projekts. Nach Realisierung ist dieses auf den letzten Stand zu bringen. Die Erkenntnisse aus der Projektarbeit sind festzuhalten und dienen dem individuellen (Was habe ich gelernt?) und organisationalen Lernen (z. B. Was kann die Organisation noch lernen, wie kann sie sich verbessern?). Die Ergebnisse aus der Leistungserstellung können vielfältig dokumentiert werden.



Je nach Projektauftrag können die Lösungen beschrieben, fotografiert, gefilmt oder beigelegt werden. Es soll aber für alle Beteiligten nachvollziehbar sein, wie man zu der Lösung gekommen ist.

Worauf müssen wir bei der Präsentation der Ergebnisse achten?

Die Präsentation der Ergebnisse hat nicht nur Marketingfunktion. Sie dient vielfach auch der Bewertung der erbrachten Leistungen.

Wie kann die Reflexion über das Projekt stattfinden?

Folgende Punkte könnte das Projektteam analysieren:

- ☐ Inhaltlicher Lernerfolg: Konnten die Kenntnisse der Inhalte des Projekts von allen Mitschülerinnen und Mitschülern verbessert werden? Hat der Kontakt zu einem Unternehmen einen Einblick in die dortige Praxis ermöglicht?
- ☐ Sozialer Lernerfolg: Wie war die Kommunikation in der Projektgruppe? Haben alle bis zum Schluss durchgehalten oder sind einige abgesprungen? Wenn ja, wie haben sie das gemacht (still und heimlich oder offen)? War das Projektteam wirklich ein Team? Wurden Konflikte angesprochen?
- ☐ Organisation: Wie war die Projektplanung? Zeitplanung? War genügend Hilfestellung durch den Projektcoach vorhanden? Konnten die Kosten gedeckt werden? Welche Verbesserungsvorschläge für weitere Projekte bestehen?
- ☐ Rolle der Schülerin/des Schülers: Wie bewältigte der/ die Projektteilnehmer/in seine/ihre Aufgabe? Ist jeder zufrieden mit dem erstellten Produkt?



PROJEKT-ABSCHLUSSBERICHT		
Gesamteindruck		Reflexion: Zielerreichung
Reflexion: Leistungen/Termine		
Reflexion: Ressourcen/Kosten		
Reflexion: Interne Organisation/Umweltbeziehungen		
Leistungsbeurteilung (Projektauftraggeber/in, Projektleiter/in, Projektmitarbeiter/in)		Lessons learned (Zusammenfassende Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge)
Planung Nachprojektphase, Restaufgaben		
To-Do	Zuständigkeit	Termin
Projektabschluss (Projektauftraggeber/in) (Projektleiter/in)		
Version:	Datum:	Ersteller/in:

Zusammenfassung:

Projekt

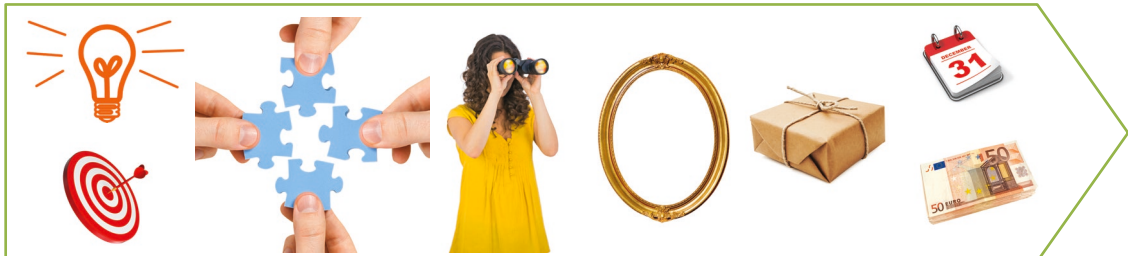
Projekte weisen folgende Merkmale auf:

- Ein Projekt kann man mit einer Aufgabenstellung vergleichen, die eine **Einmaligkeit** aufweist und damit aus dem Alltag herausfällt.
- Projekte sind **zeitlich befristet**, es gibt einen Anfangs- und einen Endtermin.
- Es sollen **komplexe Aufgaben gelöst** werden, die **viele Fachbereiche ansprechen**.
- Jedes Projekt hat eine eigene **temporäre Organisationsform**. (Die Projektorganisation wird nach dem Projekt wieder aufgelöst.)

Projektphasen und Schritte



Planungsphase



Schritt 1:
Idee + Ziele

Schritt 4:
logischer Rahmen

Schritt 6:
Termine

Schritt 2:
Team

Schritt 5:
Arbeitspakete

Schritt 7:
Kosten

Schritt 3:
Umwelt



Antrag



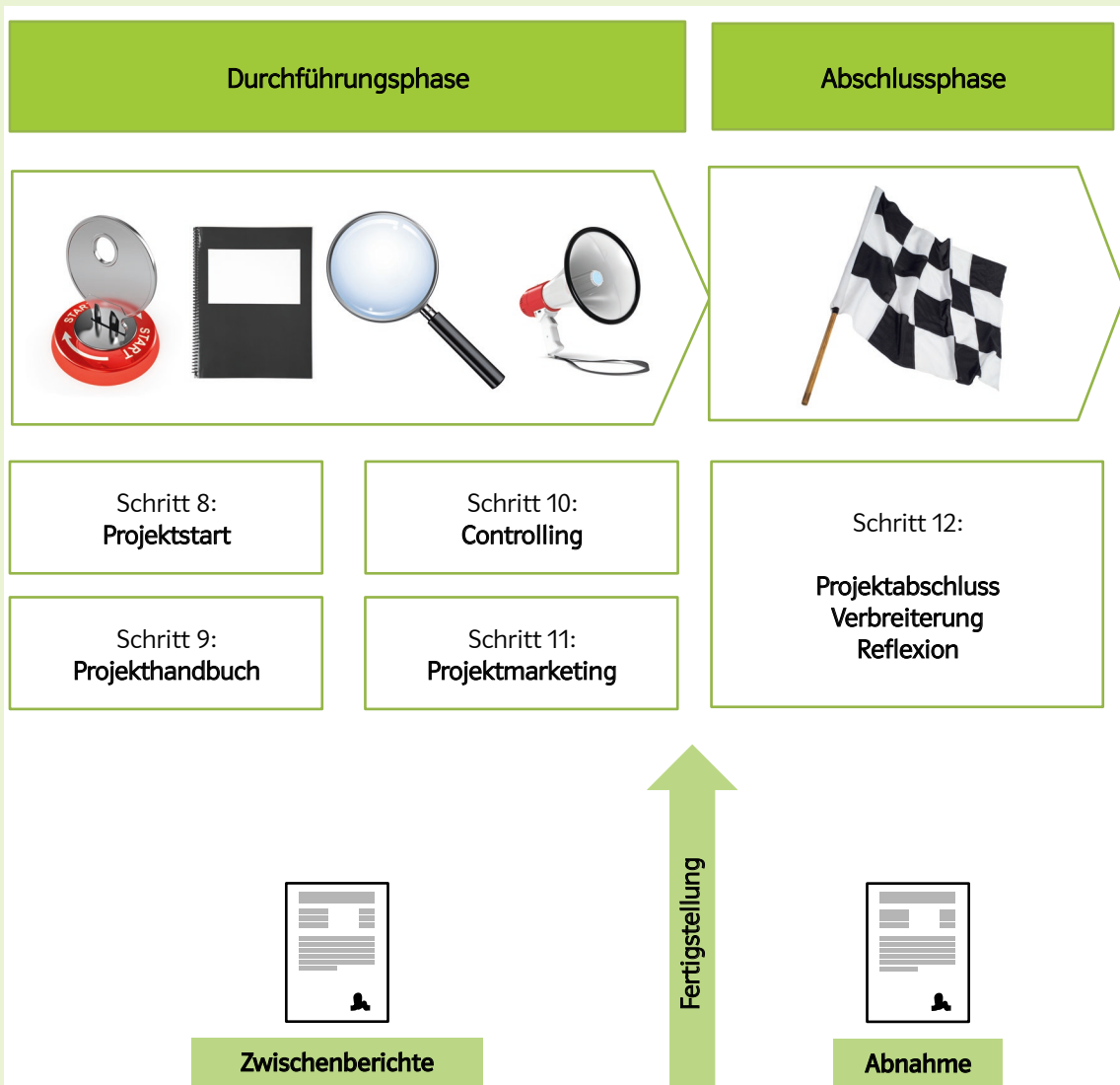
Auftrag

Projektmanagement

Projektmanagement beinhaltet einen „Werkzeugkasten“, der hilft, alle Projektschritte zu bedenken und zu berücksichtigen.



Mit Hilfe des Projektmanagements wird eine komplexe Aufgabe in kleine Teilbereiche zerlegt und klare Zuständigkeiten im Team verteilt.



➤ Kompetenzcheck: Starte DEIN Projekt

Bearbeiten Sie die folgenden Aufgabenstellungen. Sie können damit überprüfen, ob Sie die Inhalte des vorangegangenen Kapitels beherrschen.

➤ FALLSTUDIE: Woodstock im Kindergarten

„Kinder sind zu weit mehr imstande als wir Erwachsene Ihnen oft zutrauen“, erzählt Kurt, Kopf der 3-köpfigen Bandformation „Kurt und seine Rockerfreunde“. Gemeinsam mit seinen Kumpanen Johannes und Emi tourt Kurt durch Österreich und spielt für die ganz Kleinen des Landes ganz groß auf. Die drei Kumpanen Kurt, Johannes und Emi verbinden vor allem zweierlei Dinge: Sie sind ausgebildete Kindergartenpädagoginnen und alle drei haben sie eine gemeinsame Leidenschaft: die Musik.



Die Idee. Kurt sieht in der Tätigkeit der Rockerfreunde mehr als nur das bloße Musizieren für kleine Zuhörer/innen. „Bei uns werden die Kinder selbst aktiv in das Geschehen eingebunden. Nur so macht es Ihnen auch wirklich Spaß und vielleicht entwickelt die/der eine oder andere so schon früh eine musikalische Vorliebe“, so Kurt. Tatsächlich unterscheidet sich ein Konzert der Rockerfreunde stark von der üblicherweise praktizierten Kindermusik.

Während in die Saiten gegriffen wird, regnet es Konfetti, Kinder erklimmen mit stolz geschwellter Brust die Bühne und dürfen selbst auch an die Instrumente. Es wird getanzt und gesungen wie bei einem richtigen Rockkonzert. Darauf legen die Rockerfreunde schließlich auch großen Wert.

Johannes, Drummer der Rockerfreunde, meint: „Der Unterschied zwischen einem an Erwachsene gerichteten Konzert und einem Konzert für und mit Kindern ist der, dass man Kinder anfangs etwas mehr zum Mitmachen aktivieren muss. Ist diese Hürde jedoch geschafft, gibt es bei den meisten kein Halten mehr. Die Kids gehen ab wie Hölle“, grinst er. Die Rockerfreunde können getrost als „Entrepreneure“ bezeichnet werden. Drei junge Musiker, die eine (Geschäfts)Idee hatten und diese in die Praxis umsetzten. Richtige „Businesspeople“ werden die drei Musiker wohl aber nie werden (wollen), auch dann nicht, wenn sich der Erfolg eines Tages so richtig einstellen sollte.

Leben der Rockerfreunde. Die drei jungen Erwachsenen Kurt, Johannes und Emi absolvierten gemeinsam die Bundesanstalt für Kindergartenpädagogik. Während Kurt als einziger der drei vormittags auch wirklich im Kindergarten jobbt, widmen sich Emi und Johannes bislang anderen beruflichen Tätigkeiten. Johannes „Johnny“ Eder ist neben den Rockerfreunden auch noch Schlagzeuger der in der Wiener Szene populären Crossover-Formation „Nerz“. Nerz, so erzählt Johnny, wurde Opfer des dicht gedrängten Studien- und Arbeitsalltags der Bandmitglieder und so findet die Gruppe nur noch wenig Zeit für gemeinsame Auftritte.

Sein Geld verdient Johannes als Ton- und Lichttechniker im Palais Auersperg und als Parkbetreuer bei den Wiener Kinderfreunden. „Kinder und Musik sind meine große Leidenschaft. Durch die Rockerfreunde kann ich meine zwei Passionen gut miteinander verbinden“, so Johannes. Von dieser Tätigkeit leben, da sind sich alle drei einig, kann man derzeit bei weitem nicht. Zu wenig bringen die Auftritte ein, Sponsoren finden ist ein schwieriges Unterfangen. Kurt erzählt jedoch, dass die Werbetrommel im nächsten Jahr so richtig gerührt werden wird. „Kommendes Jahr wollen wir medial stärker präsent sein. Nur so können wir auf uns aufmerksam machen und unseren Bekanntheitsgrad auch wirklich steigern.“

Robert Gartner

CHECK 1: Projekt Musikvideo 🖐



Das Team der Rockerfreunde überlegt, ein Musikvideo zu produzieren. Sie bitten Sie um Unterstützung. Erstellen Sie einen möglichen logischen Rahmen für das Projekt „Musikvideo“

Ziele	Maßnahmen	Erwartete Ergebnisse bzw. Output	Evaluierung

Kompetenzcheck: Starte DEIN Projekt

CHECK 2: Risikoanalyse

Nehmen Sie eine Risikoanalyse für drei Arbeitspakete aus dem logischen Rahmen vor

Arbeitspakete	Risiko	Wahr- scheinlich- keit	Maßnahme

CHECK 3: Beurteilungsblatt entwerfen

- a) Sie wollen für Ihr Projekt ein Arbeitsblatt zur Analyse der Zusammenarbeit der Teammitglieder entwerfen. Welche Punkte sind Ihnen für eine gute Zusammenarbeit wichtig?

- b) Ein paar Punkte sind im folgenden Feedbackbogen bereits eingefügt. Nennen Sie noch vier weitere Überlegungen.

Kooperative und soziale Kompetenzen	Namen der Gruppenmitglieder			
a) gab der Gruppe Informationen und Wissen weiter				
b) hörte aktiv zu				
c) war offen und brachte ihre/seine Meinung und seine Gefühle ein				
d) half anderen Gruppenmitgliedern bei Schwierigkeiten und Problemen				
e) verstand es, immer wieder in Richtung der Ziele zu arbeiten				
f) stellte Fragen und warf Probleme auf				
g) beurteilte Aussagen und Voten der anderen Gruppenmitglieder sachlich konstruktiv				
h) verstand es, immer wieder auf das Wesentliche zu führen und Struktur zu geben				
i) anerkannte die Leistungen der anderen Gruppenmitglieder				

Bildnachweis zum Auszug Schulbuch Österreichischer Bundesverlag Schulbuch:

S. 2: goodluz / Fotolia, S. 3: DoroO / Thinkstock, S. 4 (1): unclepodger / Thinkstock, S. 4 (2): Guido Vrola / Thinkstock, S. 4 (3): GRAZVYDAS / Thinkstock, S. 4 (4): Wavebreakmedia Ltd / Thinkstock, S. 4 (5): kittimages / Thinkstock, S. 4 (6): jocic / Thinkstock, S. 4 (7): Alexandr Shirokov / Thinkstock, S. 4 (8): JordiDelgado / Thinkstock, S. 5 (1): FreshPaint / Thinkstock, S. 5 (2): Devonyu / Thinkstock, S. 5 (3): mizar_21984 / Thinkstock, S. 5 (4): joije999 / Thinkstock, S. 5 (5): Stockbyte / Thinkstock, S. 6 (1): unclepodger / Thinkstock, S. 6 (2): Guido Vrola / Thinkstock, S. 6 (3): ArminStautBerlin / Thinkstock, S. 6 (4): Butsaya / Thinkstock, S. 6 (4): S. 6 (5): leonardo255 / Thinkstock, S. 6 (6): Alexandr Shirokov / Thinkstock, S. 7: Ridofranz / Thinkstock, S. 8: GRAZVYDAS / Thinkstock, S. 9: chargerv8 / Thinkstock, S. 12: Saddako / Thinkstock, S. 13: paulrommer / Thinkstock, S. 14 (1): jocic / Thinkstock, S. 14 (2): RTimages, S. 18 (1): WestLight / Thinkstock, S. 18 (2): XiXinXing / Thinkstock, S. 18 (3): KatarzynaBialasiewicz / Thinkstock, S. 19: TCmake_photo / Thinkstock, S. 21: Viola08 / Thinkstock, S. 22 (1): FreshPaint / Thinkstock, S. 22 (2): Elena Itsenko / Thinkstock, S. 24 (1): mizar_21984 / Thinkstock, S. 24 (2): Robert Churchill / Thinkstock, S. 25: pablographix / Thinkstock, S. 26 (1): Ljupco / Thinkstock, S. 26 (2): Stockbyte / Thinkstock, S. 28 (1): unclepodger / Thinkstock, S. 28 (2): Guido Vrola / Thinkstock, S. 28 (3): GRAZVYDAS / Thinkstock, S. 28 (4): Wavebreakmedia Ltd / Thinkstock, S. 28 (5): kittimages / Thinkstock, S. 150 (6): jocic / Thinkstock, S. 28 (7): Alexandr Shirokov / Thinkstock, S. 28 (8): JordiDelgado / Thinkstock, S. 29 (1): STILLFX / Thinkstock, S. 29 (2): FreshPaint / Thinkstock, S. 29 (3): Devonyu / Thinkstock, S. 29 (4): mizar_21984 / Thinkstock, S. 29 (5): joije999 / 29, S. 151 (6): Stockbyte / Thinkstock, S. 39: SerrNovik / Thinkstock, S. 31: drubig-photo / Fotolia