

Der Projektbegleiter – ein Leitfaden für Projektarbeit

Weitere Informationen zum Projekt 14-19 finden Sie auf der Internetseite:

www.14-19.ch (E-Mail: info@14-19.ch)

oder unter folgender Adresse:

Projekt 14-19, Postfach, 4002 Basel, Telefon: 061 636 04 19

Fax 061 636 04 20

Herausgeber: Projekt 14-19, Expo 02

Autoren: Peter Corbat, Basel, Matthias Vatter, Bern

Beratung und redaktionelle Durchsicht: Peter Egger, Bernhard Probst, Verlagsleitung h.e.p. Verlag ag, Bern.

Lektorat: Anja Vatter, Bern

Gestaltung: Ateliers Jaune, Bern

Alle Rechte vorbehalten © 2001 Projekt 14-19, Expo 02, Basel/Schweiz

Inhalt

1. Projekt, Idee und Ideenfindung

Projekt?	3
Vision, Idee, Ziel / Ideenfindung	3
Der Projektauftrag	6
Ideenfindung und Problemlösung	6

2. Projektorganisation/Entscheidungen

Grundfragen und Regeln	9
Die Rolle der Projektleitung	9
Projektteam und das Projektumfeld	9

3. Projektplanung

Grundsätzliches	12
Standortbestimmung / Fixpunkt / Meilenstein	12
Planungsmittel	13

4. Projektrealisation

Realisation im Team	14
Widerstände, Probleme, Stolpersteine.....	14

5. Projektevaluation/Nachbearbeitung

6. Literatur

7. Anhang

Arbeitsblatt «Projektvision»	18
Arbeitsblatt «Projektauftrag»	19
Arbeitsblatt «Projektorganisation»	20
Checkliste «Terminplanung»	21
Arbeitsblatt «Gesamtplanung»	22
Checkliste «Nachbearbeitung/Evaluation»	23

1. Projekt, Idee und Ideenfindung

1.1. Projekt?

Projekte und Projektarbeit gibt es überall. Ob in der Schule zu einem Thema eine Projektarbeit erstellt, ein Haus gebaut, eine Ausstellung organisiert, eine grosse Fabrikationsmaschine konstruiert oder gekauft wird oder ob ein privates Fest veranstaltet wird; all dies sind einzelne «Projekte», die von einer oder mehreren Personen durchgeführt werden.

Natürlich gibt es kleine Projekte, die schnell und problemlos organisiert sind. Ein kleines privates Fest zum Beispiel. Geht es aber um grosse Vorhaben, dann sind die meisten Menschen schnell überfordert. Beispiele dafür sind ein Hausbau, eine grosse Feier, die Anschaffung einer neuen Produktionsmaschine in einer Firma oder auch die Organisation einer Landesausstellung, der Expo02. An zu vieles muss gedacht werden, zu viele Fehler können passieren. Meist ist auch die Zeit ein Problem. Allzu häufig müssen gerade grosse Vorhaben verschoben werden oder sie kosten plötzlich viel mehr, weil alles länger dauert, als geplant worden ist. Am schwierigsten aber wird es dann, wenn erst eine Idee oder eine Vision da ist. Wenn also noch gar nicht genau klar ist, was am Ende das Resultat der Projektarbeit sein soll.

Projektarbeit, in der Berufswelt häufig auch englisch «project management» genannt, will also gelernt sein. Es gibt sogar Berufe in diesem Bereich. Man muss aber nicht immer gleich eine ganze Ausbildung machen. Es gibt bei jeder Projektarbeit gewisse Grundregeln und Wege, wie man sich organisieren kann, ohne dass etwas «verloren geht». Dieser Projektbegleiter soll dabei Hilfe und Unterstützung bieten.

1.2. Vision, Idee, Ziel / Ideenfindung

Natürlich: Am Anfang und eben auch am Ende steht ein Resultat. Vielleicht ist es nur eine Vision, eine konkrete Idee oder sogar ein ganz genaues Ziel.

Vision (lateinisch: «Sicht»)

- Der Begriff «Vision» wird bei uns sehr vielfältig verwendet. Im Zusammenhang mit Projektarbeit kann er aber folgendes bedeuten:
- Vision ist eine langfristige, strategische Absicht
- Vision ist eine unwiderstehliche Beschreibung eines idealen Zustandes.
- Vision ist ein kühner Versuch, ein Ziel zu erreichen, welches nie ganz erreicht werden kann.
- Vision ist ein Ziel, welches alle in der Projektgruppe gemeinsam erreichen wollen.

WICHTIG *Ein Projekt braucht eine Vision. Vor allem wenn mehrere Personen daran arbeiten, kann eine gemeinsame Vision dabei helfen, sich immer wieder zusammenzurufen und weiter darauf hin zu arbeiten. Eine Vision kann helfen, Arbeitsenergie zu entwickeln.*

Idee («Urbegriff»)

Im Gegensatz zu einer Vision ist eine Idee konkreter. Man hat eine Vorstellung davon, was man machen könnte, was man erreichen könnte. Eine Idee kann auch eine Möglichkeit sein, WIE man nahe an die Vision herankommen könnte. Eine Idee kann also auch ein Weg sein. Ein Weg zum Erreichen eines Zieles oder zum Lösen eines Problems.

Allerdings ist eine Idee ein «Geistesblitz». Eine Idee kommt einem in den Sinn, ohne dass alle Dinge, die noch dazu gehören, miteinbezogen worden sind. An einer Idee muss man deshalb arbeiten.

Eine Idee muss realisiert, umgesetzt werden. Man muss aus der Idee ein konkretes Ziel machen.

Ziel:

Das Ziel einer Projektarbeit ist ein genau definiertes Resultat. Es ist das, was man konkret erreichen will.

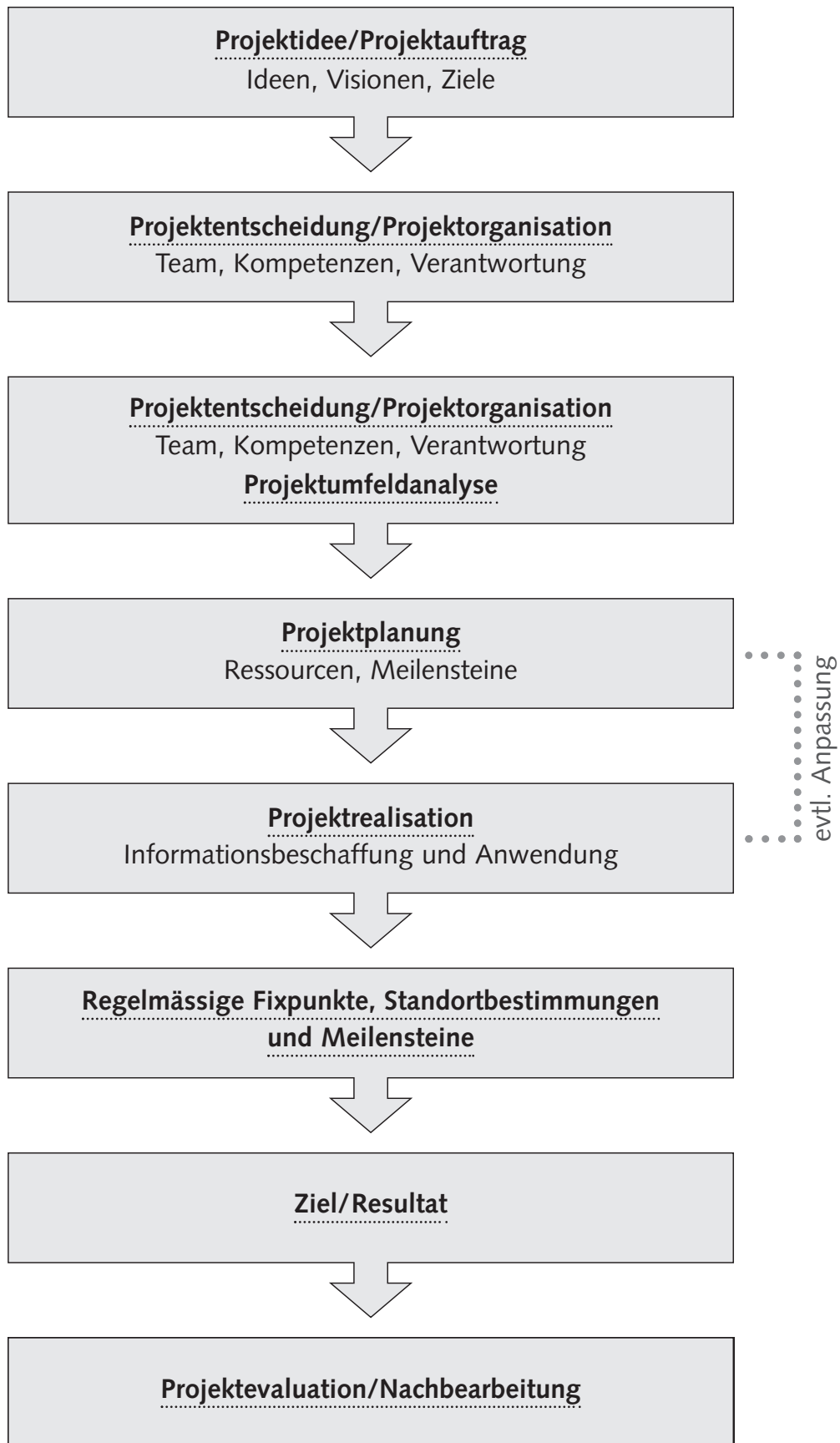
Bei einem Ziel kann man genau sagen, wie es genau aussieht, wer etwas damit zu tun haben soll, wo am Schluss was genau wie geschieht, wer am Schluss was genau wann tut und wie viel alles zusammen gekostet hat.

Das Ziel einer Projektarbeit muss vor der eigentlichen Organisation des Projektes klar sein. Teile des Ziels dürfen sich während der Projektarbeit verändern. Wie man mit diesen Änderungen umgeht, muss aber auch zu Beginn klar sein.

Zu definieren gilt es aber auch das Endprodukt. Ist es eine schriftliche Arbeit? Eine Präsentation? Die Konstruktion eines Werkes? Oder eine Kombination davon? Oder etwas anderes?

ÜBUNG *Schreiben Sie sich die Antworten für folgende Fragen auf und diskutieren Sie sie danach in Ihrer Projektgruppe:*

- *Welche Idealvorstellung habe ich von diesem Projekt?*
 - *Was möchte ich persönlich für mich alleine mit diesem Projekt erreichen?*
 - *Was möchte ich im Team mit den anderen Mitarbeitenden erreichen?*
 - *Welche Arbeitsatmosphäre (Arbeitsteilung, Zusammenarbeit, Arbeitsorte) wäre für mich ideal?*
- Diskutieren Sie nun in der Projektgruppe die Antworten der Reihe nach und versuchen Sie gemeinsam auf jede Frage EINE Antwort zu geben, mit welcher alle voll und ganz einverstanden sind.*



1.3. Der Projektauftrag

Manchmal steht am Anfang eines Projektes ein konkreter Auftrag. Von einer Lehrperson, einem Arbeitgeber, einer vorgesetzten Person oder einem externen Auftraggeber, das heisst man wird von Kundinnen und Kunden beauftragt, ein bestimmtes Projekt zu realisieren.

Der Projektauftrag sollte bereits gemeinsam mit der eigentlichen Projektleitung erstellt werden. Voraussetzung dafür ist eine Situationsanalyse und eine genaue Zielformulierung. Zudem werden Eckdaten (englisch: terms of reference) vereinbart.

Diese Eckdaten sind:

- Beschreibung der Ausgangslage/des Problems
- Ziele des Projektes (welche Ziele sollen mit welchen Mitteln und unter welchen Bedingungen erreicht werden?)
- Definition des Endproduktes (falls nicht klar vorgegeben)
- Aufführung aller am Projekt beteiligten Personen, Stellen und Bereiche (wer arbeitet mit, wer muss informiert werden, wer/was ist vom Projekt betroffen?)
- Kostenrahmen für das gesamte Projekt (von der Entwicklung bis zum Ziel)
- Grobfassung des Projektablaufes und wichtigste Entscheidungspunkte, «Meilensteine» oder Fixpunkte
- Kompetenzen für alle Beteiligten (wer entscheidet was, wer befiehlt wem?)
- Termine mit Zeithorizont für das ganze Projekt und Abschlusstermin

ÜBUNG *Füllen Sie das Formular «Projektauftrag» für Ihr Projekt aus und diskutieren Sie es in Ihrer Gruppe. Was macht Sinn? Was müssen Sie für Ihr Projekt abändern? Müssen Sie ein eigenes Projektformular kreieren?*

1.4. Ideenfindung und Problemlösung

Manchmal ist am Anfang einer Projektarbeit überhaupt nichts klar. Diese Situation entsteht häufig vor allem in der Schule, wenn einfach die Aufgabe gestellt wird «eine Projektarbeit zu einem selbstgewählten Thema» zu machen. Möglich ist aber auch, dass mitten in einem Projekt ein Problem auftaucht, zu dem man einfach keine Lösung findet – man weiss nicht mehr weiter.

Um damit umzugehen, gibt es sogenannte «Kreativitätstechniken» und «Strategien zur Problemlösung». Hier einige Ideen:

«Brainstorming»

Wörtlich auf deutsch übersetzt bedeutet dieser Begriff «Gehirnsturm» – und genau darum geht es. Einfach so, aus dem «Nichts» heraus, soll man aufschreiben, was einem in den Sinn kommt. Dies kann man in der Gruppe oder alleine tun. Gehen Sie so vor:

- Nehmen Sie ein weisses, leeres Blatt Papier (keine Häuschen!).
- Schreiben Sie irgendwo eingerahmt die Fragestellung auf, zu der Sie Ideen suchen.

- Stellen Sie einen Wecker oder eine Uhr neben sich und stellen Sie die Zeitschaltuhr auf fünf, eventuell auch zehn Minuten.
- Notieren Sie nun alles, auch das, was Ihnen vielleicht unsinnig vorkommt auf dem Blatt. Qualität ist nicht wichtig, Quantität ist wichtig!
- Nach den fünf oder zehn Minuten (unbedingt durchhalten!) fangen Sie an, Ihre Begriffe, Wörter, Ideen usw. zu bewerten. Aber erst nachher!

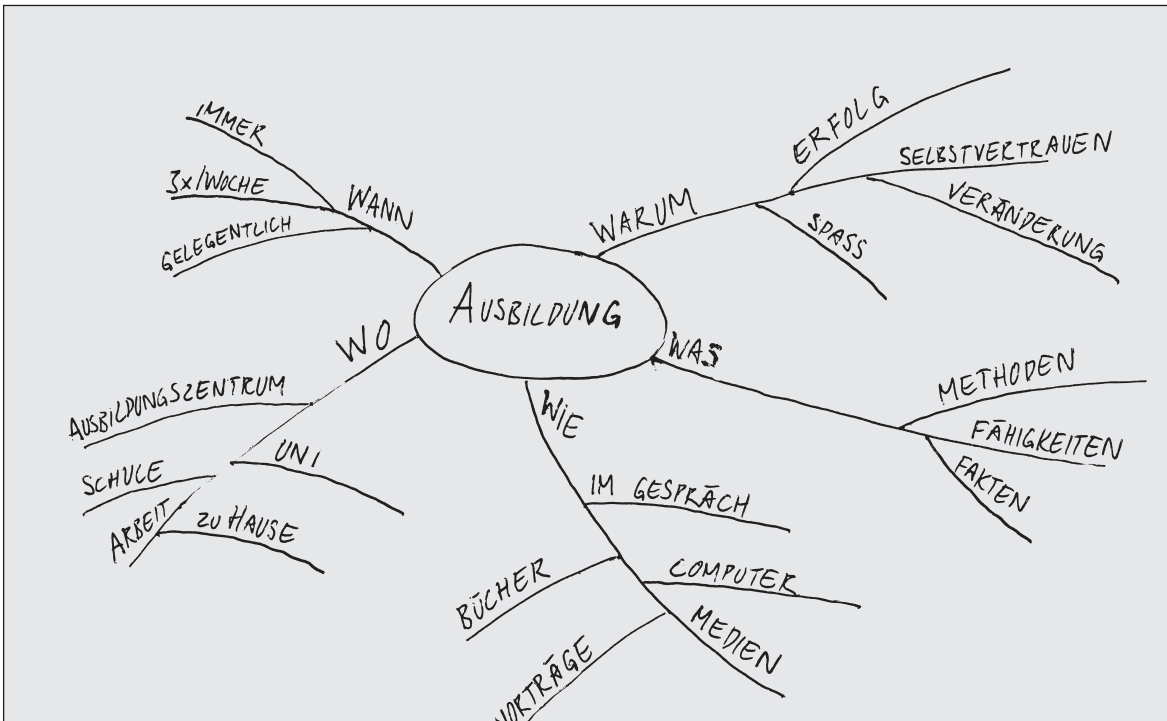
GRUNDREGEL:

Sie müssen die gesamte Zeit im Fluss bleiben und alles aufschreiben/notieren. Zensur, Kontrolle und Bewertung kommt erst nach dem «Gehirnsturm».

«Mindmapping»

Wörtlich auf Deutsch übersetzt bedeutet der Begriff «die Gedanken kartographieren». Genau das müssen Sie auch tun. Gehen Sie so vor:

- Nehmen Sie ein weisses, leeres Blatt Papier (keine Häuschen!)
- Schreiben Sie das zentrale Thema in einem Wort in die Mitte des Blattes.
- Sammeln Sie nun so viele Wörter wie möglich, die Ihnen zu diesem Thema in den Sinn kommen und notieren Sie rund um den zentralen Begriff.
- Nun ordnen Sie alle diese Wörter, indem Sie Oberbegriffe suchen und Ihre vorher gefundenen Wörter darunter einordnen oder daran anhängen. Benützen Sie dazu Verbindungslinien/»Äste«.



So könnte ein Mind Map (hier das Beispiel: das zentrale Thema «Ausbildung») aussehen.

GRUNDREGEL:

Verwenden Sie nur Hauptwörter, Eigenschaftswörter und Tätigkeitswörter, Schreiben Sie nur einen Begriff auf einen «Ast», Schreiben Sie gross.

«Systematische Problemlösung in der Gruppe»

Um in einer Projektgruppe ein Problem zu lösen, benötigt man die Mitarbeit und das Mitdenken von allen Gruppenmitgliedern. Gehen Sie ganz geordnet so vor:

- Problemerkennung: Alle schreiben auf einem Blatt auf, was Ihrer Meinung nach das Problem ist. Findet jemand, es gebe kein Problem, so schreibt er dies auch auf, und dann gibt es bereits das Problem, dass man sich nicht einig ist – auch das ist ein Problem.
- Problembenennung: Nun muss die gesamte Gruppe das Problem in einem einzigen Satz formulieren, mit dem alle in der Gruppe einverstanden sind.
- Analyse der Problemursache: Alle schreiben wiederum auf, was Ihrer Ansicht nach die Ursache des Problems ist. Auch Teilaspekte, Symptome, Wurzeln und Folgen gehören dazu. Die Notizen werden wiederum gemeinsam in einem Satz zusammengefasst, mit dem alle einverstanden sind.
- Problemlösungsvarianten: Gemeinsam wird durch einen bestimmten Schreiber eine Liste aller möglichen Lösungsvorschläge erstellt.
- Entscheidungsfindung: Von all diesen Vorschlägen wird jener gewählt und umgesetzt, welche am ehesten von allen mitgetragen werden kann.

ÜBUNG Versuchen Sie ein Mind-Map zum Projekt «Privatparty» zu machen.

2. Projektorganisation/Entscheidungen

2.1. Grundfragen und Regeln

Die genaue Organisation eines Projektes ist absolut zentral. Die Organisation muss unbedingt vor der eigentlichen Planung des Projektes selbst geregelt sein und auf folgende Fragen Antworten geben:

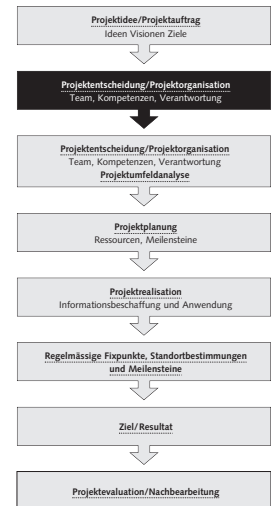
- Wer gibt welchen Auftrag an wen oder wer realisiert welche Idee?
- Wer darf welche Entscheidungen treffen (Kompetenzen)?
- Wer steuert das Projekt, wer ist nach aussen verantwortlich?
- Wie prüft man die einzelnen Schritte und wie kann man Fehler verbessern?
- Wer ist für welche Teilbereiche zuständig (Finanzen, Partner, Material...)?

WICHTIG:

Kompetenzen und Verantwortungen klar regeln

Es ist wichtig, dass jede Person im Projektteam genau weiss, was ihre Aufgabe ist.

Jede Person sollte verantwortlich für etwas sein und dies genau wissen.



2.2. Die Rolle der Projektleitung

Je nach Art eines Projektes hat die Projektleitung unterschiedliche Funktionen. Sie kann «nur» beratend oder steuernd mitwirken. Ihr kann aber auch die Hauptverantwortung für das ganze Projekt übertragen werden. Dies ist in der Wirtschaft die Regel und bedeutet, dass diese Person am meisten entscheiden darf, am meisten Macht hat. Nicht jede Person ist einer solchen Führungsaufgabe gewachsen. Eine gute Projektleiterin/ ein guter Projektleiter kann folgendes:

- Die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeitenden einschätzen und sie entsprechend einsetzen.
- Faire Entscheidungen fällen, die von allen akzeptiert werden können.
- Das Vertrauen aller am Projekt Mitarbeitenden gewinnen und erhalten.
- Konflikte und Probleme lösen oder entsprechende Hilfe organisieren.
- Den Überblick über die Organisation behalten und Rahmenbedingungen (Arbeitsorte, Arbeitszeiten, «Meilensteine» usw.) setzen.

2.3. Projektteam und das Projektumfeld

Alle reden heute von «Teamfähigkeit». Nur wenige Leute sind aber wirklich gute «Teamplyer». Um für ein Projekt erfolgreich zusammenarbeiten zu können, muss jede/jeder folgende Eigenschaften mitbringen:

- Die Fähigkeit, sich in einer Gruppe einzuordnen und aktiv mitzuarbeiten.
- Ehrlichkeit und Offenheit den Kollegen/Kolleginnen gegenüber.

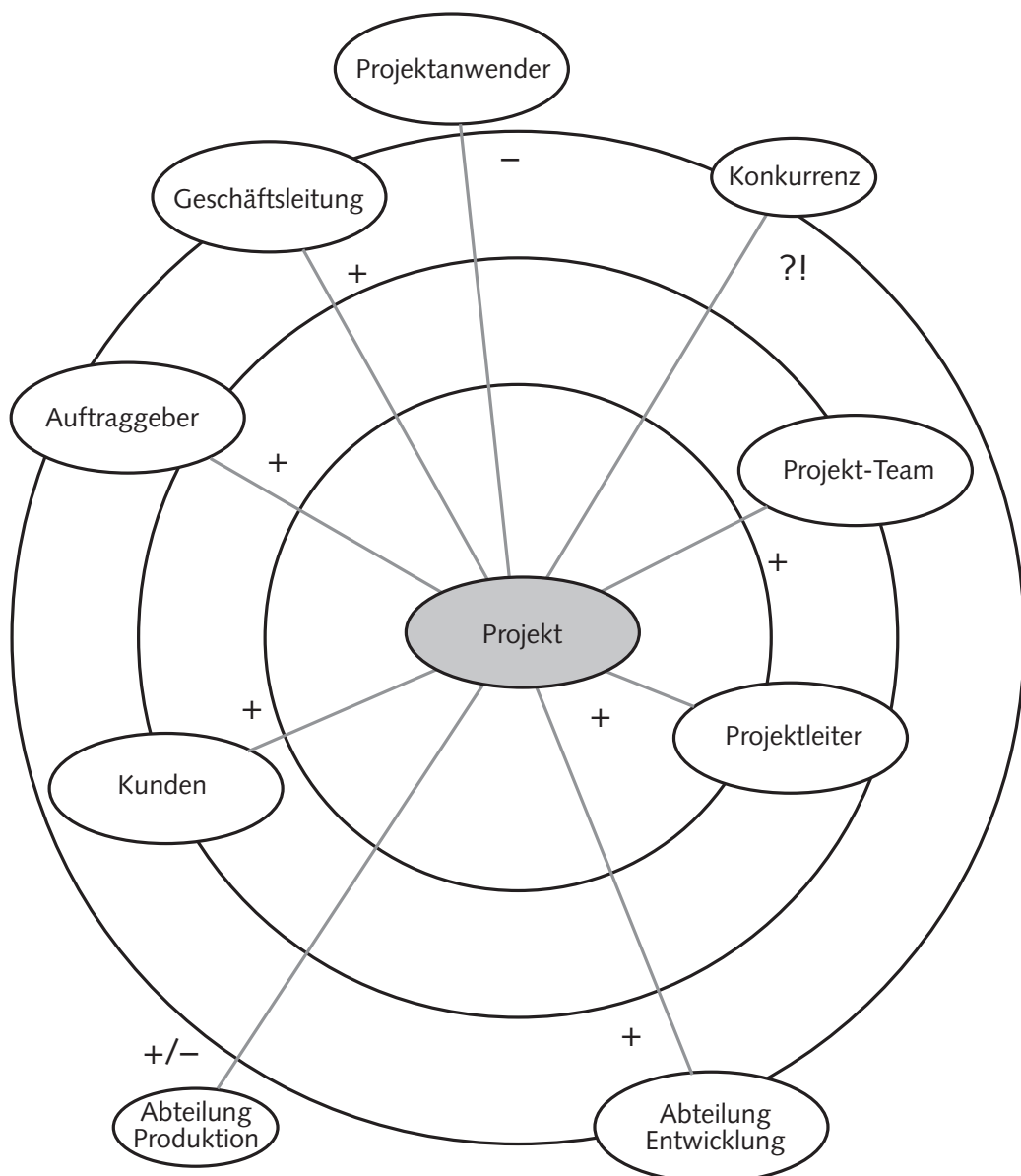
- Konflikte und Probleme konstruktiv angehen können (nicht gleich «den Kopf in den Sand stecken»).
- Veränderungen zu kritisieren, sie aber auch annehmen können.
- «Verlieren» können und nicht nachtragend oder überempfindlich zu sein

WICHTIG:

Ein Projekt hat auch ein Umfeld!

Jedes Projekt findet in einem Umfeld statt. Andere Personen, die eigentlich nicht direkt mit der Arbeit zu tun haben, werden plötzlich einbezogen oder sind betroffen. Bestimmte Gegenstände werden benötigt, andere Personen interessieren sich plötzlich für das Projekt, bestimmte Regeln/Gesetze behindern das Projekt usw.

Um die wichtigen Punkte im Umfeld eines Projektes nicht zu vergessen (... und dann später genau darüber zu stolpern...), empfiehlt sich eine sogenannte «Projektumfeldanalyse».



Das Umfeld eines Projekts in einer Firma.

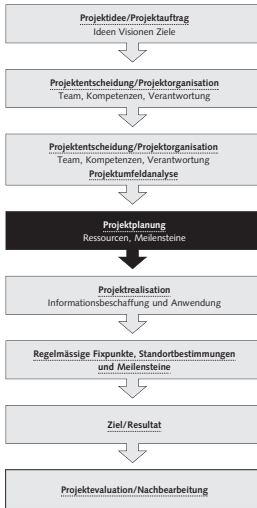
ÜBUNG

Die Projektumfeldanalyse:

- *Nehmen Sie ein leeres, weisses Blatt, schreiben Sie in der Mitte die Bezeichnung Ihres Projektes.*
- *Listen Sie auf einem separaten Blatt alle irgendwie betroffenen Menschen, Gruppen, Institutionen, Firmen usw. auf.*
- *Gruppieren Sie nun diese Begriffe rund um Ihr Projekt auf dem ersten Blatt und zwar so, indem Sie sie näher (nahe an der Projektgruppe) und weiter weg (weiter weg von der Projektgruppe) hinschreiben.*
- *Zudem zeichnen Sie um die einzelnen Begriffe grössere oder kleinere Kreise, je nachdem wie wichtig/unwichtig die entsprechenden Personen/Gruppen usw. sind.*
- *Bewerten Sie nun diese verschiedenen Gruppen in Ihrer Meinung und Haltung zu Ihrem Projekt mit «+» (positiv/wohlwollend eingestellt), «-» (negativ/ablehnend) oder «+/-» (ambivalent/unschlüssig).*

3. Projektplanung

3.1. Grundsätzliches



Eine gute Planung kann die Arbeit an einem Projekt extrem verkürzen. Planungssysteme können dabei helfen. Es gibt eine ganze Reihe von solchen Planungssystemen. Hier genauer darauf einzugehen, würde zu weit führen. Wir stellen nachfolgend eines vor. Wichtig ist aber grundsätzlich: Ein einfaches Ziel erfordert eine einfache Planung, ein komplexes Ziel logischerweise eine eingehende und genaue Planung. Jeder muss planen, nicht nur der Projektleiter – jeder und jede im Team hat seine kleinen Teilziele.

Bei jeder Planung müssen auch die sogenannten «Ressourcen» berücksichtigt werden. Ressourcen sind:

- Geld
- Zeit
- Wissen
- Mitarbeiter
- Betriebsmittel/Maschinen/Materialien

3.2. Standortbestimmung / Fixpunkt / Meilenstein

Bei einer Projektarbeit ist es zentral, wenn man nach jedem grossen Schritt/Arbeitsgang eine klare Entscheidung fällt und eine Standortbestimmung vornimmt. Bei einer solchen Standortbestimmung, manchmal auch «Fixpunkt» oder «Meilenstein» genannt, sollten folgende Fragen in der Projektgruppe beantwortet werden:

- Was haben wir bisher gemacht und entschieden?
- Wo stehen wir jetzt?
- Wer macht was?
- Was ist noch zu tun?
- Wann kommt die nächste Standortbestimmung?

WICHTIG:

Die «Meilensteine» in einem Projekt müssen geplant sein. Man sollte sich vorher – eben in der Planungsphase eines Projektes – überlegen, wo wichtige Fixpunkte liegen könnten. Diese gilt es dann in einer Zeitplanung festzuhalten.

ÜBUNG

Gehen Sie die obengenannten fünf Fragen zum «Meilenstein» für Ihr Projekt jetzt gerade, in diesem Moment, durch.

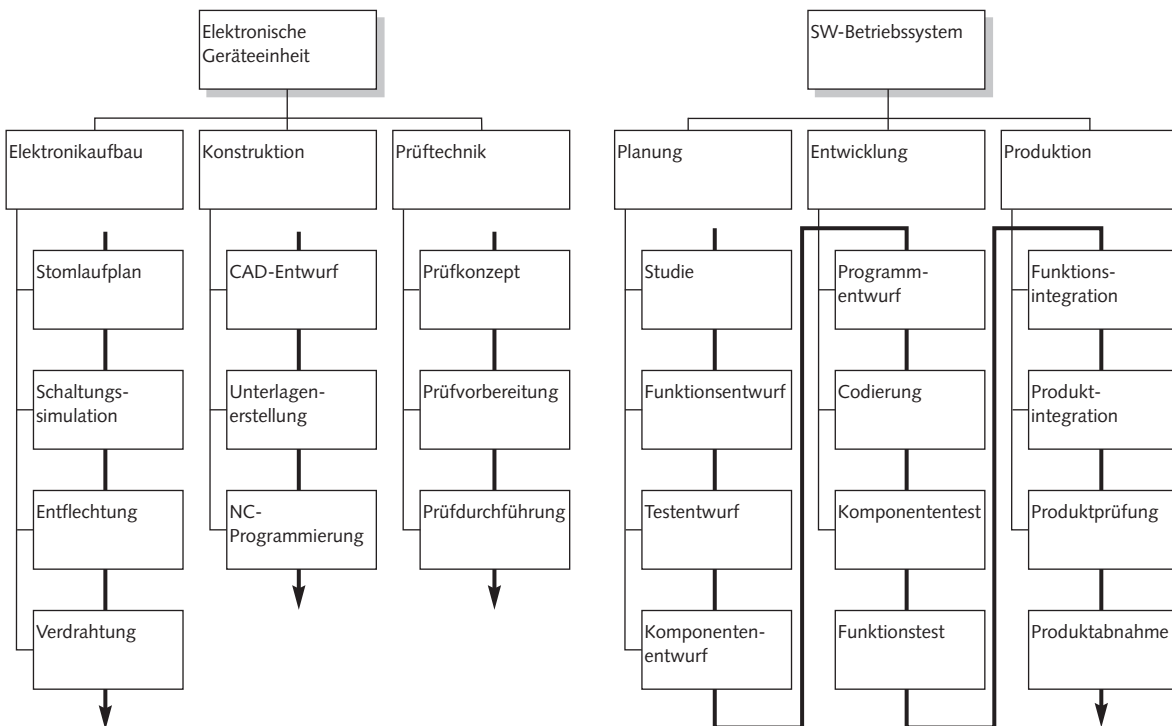
3.3. Planungsmittel

Das Beispiel «Projektstrukturplan»

Der Projektstrukturplan bildet die Hauptaufgabe, Teilaufgaben und in der untersten Ebene die einzelnen Arbeiten ab. Mit diesem Plan wird das jeweilige Projekt aufgabenorientiert aufgeteilt. Man sieht genau, welche Arbeiten in welcher Reihenfolge zu erledigen sind.

Zum Projektstrukturplan kann man danach eine einfache Zeitplanung mit Hilfe eines Kalenders oder mit Vorganglisten machen.

Projektstrukturpläne können verschieden geordnet werden: nach den einzelnen zu bearbeitenden Objekten, nach den Funktionen der Mitarbeitenden im Projekt oder auch einfach ablauforientiert – also in der zeitlichen Reihenfolge.



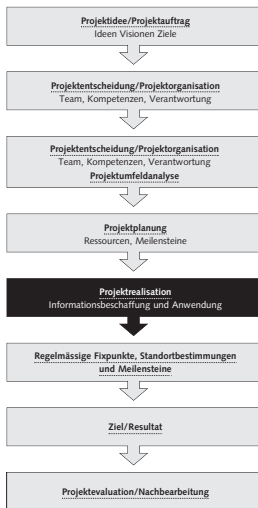
So könnten Projektstrukturpläne in einer Firma aussehen: links nach Objekten und Funktionen, rechts im Ablauf.

ÜBUNG Ein Fest planen

Versuchen Sie alleine oder in einer Gruppe ein privates Fest für fünfzig Personen zu planen. Wie starten Sie? Welche Ressourcen brauchen Sie und wie setzen Sie sie ein? Womit beginnen Sie? Wo setzen Sie Standortbestimmungen/»Meilensteine«?

4. Projektrealisation

4.1. Realisation im Team



Teamarbeit ist dann sinnvoll, wenn Lösungen und neue Ideen sowie allgemein kreative Tätigkeiten gefragt sind. Einzelarbeit ist dann sinnvoll, wenn klar definierbare Sachaufgaben erfüllt werden müssen.

Auch wenn es um Entscheidungen geht, ist es sinnvoll, wenn sich alle zuerst alleine auf die gemeinsame Entscheidung vorbereiten, sich Argumente zusammenstellen und Unterlagen suchen.

Die Vorteile von Teamarbeit/Gruppenarbeit lassen sich wie folgt zusammenstellen:

- Die Gruppe weiss mehr: Die Kenntnisse aller Teammitglieder kommen zusammen. Eine Gruppe kann auch dort Lösungen finden, wo der Einzelne schon längst nicht mehr weiterkommt. Zudem kann ein einzelnes Gruppenmitglied von der Gruppe sehr viel lernen, da laufend andere Ansichten und neue Ideen eingebracht werden.
- Die Gruppe regt an: Ansprüche und Leistungen können gesteigert werden. Die Mitglieder der Gruppe können einander motivieren, stützen und antreiben. In Diskussionen entstehen häufig neue Ideen und Wege, da nicht nur verschiedenste Einzelmeinungen aufeinandertreffen, sondern eben auch Verbindungen zwischen den neuen Meinungen/Gedanken (Synergien) geschaffen werden.
- Die Gruppe gleicht aus: Eine Gruppe braucht Kompromisse, wenn nicht alles klar und die Meinungen unterschiedlich sind. Soll eine Gruppe/ein Team funktionieren, so muss man aufeinander zu- und eingehen.
- Die Gruppe fördert die Realisierung und Akzeptanz von Entscheidungen: Werden nämlich alle Gruppen- und Teammitglieder auch in eine Entscheidung einbezogen, können sie diese auch mittragen.

WICHTIG:

Gruppenarbeit lohnt sich also! Ein Projekt kann man je nachdem auch alleine realisieren, doch zeigen die obengenannten Punkte, dass es gemeinsam eben besser und häufig auch schneller geht.

4.2. Widerstände, Probleme, Stolpersteine

Vor allem bei grösseren Projekten/Projektarbeiten, wenn viele andere Personen betroffen sind (weites Projektumfeld), treten auch häufig Widerstände auf. Dies schon nur deshalb, weil «da plötzlich etwas anders wird» oder «etwas neues kommt».

Verunsicherung kommt auf, vielleicht sogar irgendwelche Ängste, und schliesslich steht die Projektleitung oder auch die ganze Gruppe vor einem Problem.

Wie geht man damit um? Was kann man da tun?

Vor allem die Projektleitung muss hier einiges leisten:

- Alle irgendwie Betroffenen umfassend und klar informieren (nicht zu viele, aber dafür klare und zielgerichtete Informationen).
- Betroffene sollten irgendwie möglichst früh in ein Projekt eingebunden werden und das Projekt als etwas «Gutes» auch für sie selbst kennenlernen.
- Entscheidungen müssen für alle Betroffenen transparent und klar begründbar sein.
- Besonders negativ eingestellte Personen müssen auch speziell unterstützt werden und spüren, dass man ihre Vorbehalte ernst nimmt.

WICHTIG:

Widerstände können eine Chance sein.

Eine Projektgruppe kann an Widerstand «wachsen». Neue Ideen müssen her, das Projekt muss mehr oder weniger grundsätzlich überdacht werden, und vergessene Punkte können auftauchen.

Kritik am eigenen Projekt/der eigenen Projektarbeit sollte man ernst nehmen und in die eigenen Überlegungen einbinden.

5. Projektevaluation/Nachbearbeitung

Am Schluss jeder erfolgreichen Projektarbeit steht ein Blick zurück: Was war gut? Was hat geklappt und was nicht? Was machen wir das nächste mal besser?

Wie eine gute Vorbereitung (Organisation und Planung) gehört auch eine gute Nachbearbeitung zu einem Projekt.

Sinnvoll ist es, auch Dritte in diese Evaluation einzubeziehen. Personen also, welche das Projekt von «ausen» beobachtet haben oder auch nur am Schluss, als fertiges «Produkt» betrachten oder erleben. Wie wirkt die Arbeit des Projektteams nach aussen? Wie wird das fertige Projekt beurteilt? Gibt es Anregungen, dies oder jenes besser zu machen?

Für die eigene Projektarbeit kann zur Nachbearbeitung/Evaluation die Checkliste im Anhang verwendet werden.

6. Literatur zum Thema Projektarbeit

Klose, B., Projektabwicklung, 1999 / ISBN: 3-7064-0520-2

Litke, H.-D., Projektmanagement, 1995 / ISBN: 3-446-18310-8

Maass, E. et al., Teamgeist, 1998 / ISBN : 3-87387-319-2

Gute Ressource im Internet zum Thema Lernen und Mind mapping :

www.ni.schule.de/~pohl/lernen/kurs/lernlink.htm

7. Anhang

Anhang 1: Arbeitsblatt «Projektvision»

Die Projektvision

Kurzbeschreibung

Anhang 2: Arbeitsblatt «Projektauftrag»

Titel		Projektvorschlag	
Sachgebiet	Verfasser	Datum	Seite
Verantwortlich	Unterschrift		
Zielsetzung			
Beschreibung			
Begründung			
Termine und Kosten			
Diverses			
Beilagen			

<i>Verantwortlich</i>	<i>Die für diesen Projektvorschlag verantwortliche Person</i>
<i>Unterschrift</i>	<i>Unterschrift der verantwortlichen Person</i>
<i>Zielsetzung</i>	<i>Aufzählung der Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen</i>
<i>Beschreibung</i>	<i>Ausführliche Beschreibung des Vorhabens oder des Problems Hinweise auf bekannte Ideen und Lösungsansätze. Zielsetzungen und Möglichkeiten, die nicht erwünscht sind oder ausgeschlossen werden.</i>
<i>Begründung</i>	<i>Genauere Begründung für den Antrag. Der künftige Nutzen ist zu beschreiben und abzuschätzen. Gegebenheiten bzw. deren Änderungen, die zwingend zu beachten sind, z. B. Gesetze, Vorschriften, Geräte. Nachteilige Auswirkungen, die eintreten, wenn der Antrag nicht ausgeführt wird.</i>
<i>Termine und Kosten</i>	<i>Ausführungen über terminliche Erfordernisse, z.B. Fristen, Abhängigkeiten. Angabe der Kosten soweit bekannt und Kostenschätzung soweit erforderlich.</i>
<i>Sonstiges</i>	<i>Gegebenheiten, die zu beachten sind, sofern sie nicht unter «Begründung» aufgeführt wurden.</i>

Anhang 3: Arbeitsblatt «Projektorganisation»

Titel		Projektorganisation	
Sachgebiet	Verfasser	Datum	Seite
Verantwortlich	Unterschrift		
Auftraggeber			
Projektleitung			
Projektteam			
Weitere, zu berücksichtigende, organisatorische Einheiten (interne und/oder externe Stellen)			
Beilagen			

Anhang 4: Checkliste «Terminplanung»

Berücksichtigen, dass nur etwa 60–80 % des Aufwandes planbar sind!

- Stimmen die Zeitschätzungen mit dem Terminplan überein?
- Genügt der geplante Zeitbedarf für die Arbeiten der Projektleitung wie Organisation, Koordination, Kommunikation etc. (normalerweise 5–10 % der Arbeitszeit)?
- Ist ein Stundenanteil für Unvorhergesehenes berücksichtigt (z. B. 10 % der Zeit)?
- Gibt es Zeitbedarf für Abstimmungen, Besprechungen und Treffen mit Dritten?
- Ist ein Bericht geplant? Haben Sie genügend Zeitbedarf für Schreib- und Zeichenarbeiten sowie die Endredaktion eingeplant?

Anhang 5: Arbeitsblatt «Gesamtplanung»

GESAMTPLANUNG (Terminliste/Meilensteinplan)

Gruppe: _____ Thema: _____

Datum	Inhalte	i.O.	Änderungen
-------	---------	------	------------

Anhang 6: Checkliste «Nachbearbeitung/Evaluation»

Bei allen Fragen sollte man sich die Begründungen überlegen und gegebenenfalls in der Projektgruppe, dem Team diskutieren!

- Wurde das zu Beginn formulierte Projektziel erreicht?
- Sind alle Projektmitarbeitenden mit dem erreichten Ziel zufrieden?
- Waren alle Mitarbeitenden mit der eigenen Arbeit und jener der Kollegen zufrieden?
- Was war sehr gut? Was klappte hervorragend?
- Was war schlecht? Klappte überhaupt nicht? Was muss bei einem nächsten Mal anders organisiert sein?
- Gab es viele Unstimmigkeiten im Team? Konnten Sie gelöst werden?
- Klappte die Projektleitung gut? Hatte die Leitung immer die Übersicht?
- Welche Arbeitstechniken haben sich gelohnt, welche nicht?
- Reichte die vorhandene Zeit oder mussten Überstunden geleistet werden?