



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Projektleitfaden



**Bachelor-Studiengang
Public Management**

April 2013

HAW Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Public Management
Berliner Tor 5
20099 Hamburg

Erarbeitet von:

Anke Bräuer (Ausbildungsleiterin Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt)

Wolfgang Ilse (Ausbildungsleiter Behörde für Schule und Berufsbildung)

Dr. Heike Papenheim-Tockhorn (Professorin am Department Public Management, HAW Hamburg)

Sabine Rasch (Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Public Management, HAW Hamburg)

Martina Rickert (Ausbildungsleiterin Behörde für Wissenschaft und Forschung)

Kirsten Stüwer (Ausbildungsleiterin Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation)

2., leicht korrigierte Auflage
Hamburg, April 2013

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Rahmenbedingungen	8
2.1	Bewertung des Studienprojektes	8
2.2	Projektbeteiligte	8
2.2.1	Die Projektgruppe	8
2.2.2	Rolle der Ausbildungsleitungen bzw. begleitenden Lehrenden	8
2.2.3	Rolle der Lehrenden des Departments Public Management	9
2.2.4	Rolle der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers	9
2.3	Ressourcen	9
2.3.1	Personelle Ressourcen (Dokumentation des Workloads)	9
2.3.2	Finanzielle Ressourcen	10
2.4	Anforderungen an Dokumentation und Präsentation im Projektverlauf	10
2.4.1	Dokumentation und EMIL-Plattform	10
2.4.2	Projektzwischenpräsentation	11
2.4.3	Projektabschlussbericht und Projektabschlusspräsentation	11
3	In der Projektgruppe zusammenarbeiten	12
3.1	Arbeitsstrukturen schaffen	12
3.2	Gruppenprozess analysieren	13
3.3	Konflikte im Projekt	14
4	Projekt beginnen	15
4.1	Themenfindung	15
4.2	Auftrags- und Zielklärung	16
4.3	Projektanmeldung an der HAW Hamburg	17
4.4	Projektvereinbarung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber	17
4.5	Projektarbeit organisieren	18
4.6	Umfeldanalyse	18
5	Projekt planen	19
5.1	Allgemeines zur Planung	19
5.2	Projektstrukturplan	20
5.2.1	Strukturierung der Aufgaben für das Projektmanagement im PSP	22
5.2.2	Strukturierung der Aufgaben für den Projektgegenstand im PSP	23
5.3	Meilensteinplan	24
5.4	Ablauf- und Terminplan	24
5.5	Ressourcenplan	25
6	Projekt steuern	25
6.1	Erfassung des Projektstatus	26
6.2	Analyse, Gegensteuerungs- und Korrekturmaßnahmen	27
6.3	Dokumentation	28
6.4	Zäsuren	28

6.5 Berichterstattung an Projektgruppenexterne	29
7 Projekt abschließen.....	29
Kommentierte Literaturliste.....	30
Anhang.....	32
Anhang 1: Projektanmeldung	32
Anhang 2: Projektvereinbarung	33
Anhang 3: Bewertungsbogen Gesamtprojekt	34
Anhang 4: Bewertungsbogen Projektphase.....	35
Anhang 5: Rückmeldebogen zur Bewertung des Projektverlaufs.....	37
Anhang 6: Umfeldanalyse/Stakeholderanalyse	38
Anhang 7: Methodenkoffer Planung und Steuerung	42
7.1 Projektstrukturplan.....	42
7.2 Arbeitspaketbeschreibung	43
7.3 Meilensteintechnik	44
7.4 Darstellungstechniken der Ablauf- und Terminplanung	45
7.5 Projekt-Statusbericht.....	48
Anhang 8: Methodenkoffer Zusammenarbeit.....	49
8.1 Beispielmoderation für das Erarbeiten von Vereinbarungen zur Zusammen- arbeit in der Projektgruppe.....	49
8.2 Fragensammlung: Reflexion des Projektverlaufs	50
8.3 Vereinbarung von Maßnahmen.....	51
8.4 Auswertung des Arbeitsprozesses (Hi-Hi-Liste)	52
8.5 Blitzlicht	53
8.6 ICH-Botschaften	54
8.7 Einpunktabfrage.....	55
8.8 Was ist zu tun wenn ... ? – Umgang mit Störungen	56

Liebe Studierende,

durch das Studienprojekt erfolgt die wohl deutlichste Verzahnung von Theorie und Praxis während Ihres Studiums. Sie planen und erarbeiten selbstständig ein umfassendes Praxisthema aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung. Dies erfordert die Anwendung theoretischer Erkenntnisse aus allen Bereichen Ihres Studiums.

Das Projektstudium stellt hohe Anforderungen an Ihre Fachlichkeit, aber auch an Sie als Persönlichkeiten. Sie werden zwei Semester lang eng mit Ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen zusammenarbeiten. Sie werden ein Thema für eine Auftraggeberin bzw. einen Auftraggeber aus dem Bereich der hamburgischen öffentlichen Verwaltung bearbeiten. Sie müssen angemessen mit den Ansprechpersonen kommunizieren, oftmals unter Zeitdruck arbeiten und auch mit möglichen Schwierigkeiten, z.B. unterschiedlichen Vorstellungen der Auftraggeber und/oder Ihrer Projektgruppe zurecht kommen. Dazu müssen Sie die vom Department Public Management und den Ausbildungsleitungen gestellten Anforderungen berücksichtigen, sowie Ihre eigenen Vorstellungen und Ansprüche an die Themenbearbeitung.

Das Projekt leistet im Rahmen des Studiums einen wichtigen Beitrag zum Erwerb erforderlicher beruflicher Handlungskompetenzen¹, die in den Gesamtzielen des Studiengangs Public Management² beschrieben sind. Sie sammeln praktische Erfahrungen im Bereich des Projektmanagements. Sie erschließen sich auf der Grundlage des bisher erworbenen Wissens ein neues Themenfeld, das Sie in einem begrenzten Zeitrahmen eigenverantwortlich bearbeiten müssen. Hier sind z.B. Kompetenzen wie Recherche-fähigkeit, Umgang mit Quellen, Zeitmanagement und Konfliktfähigkeit wichtig. Durch das hohe Maß an Abstimmung und Zusammenarbeit im Projekt werden hohe Anforderungen an die Team- und Kooperationsfähigkeit gestellt.

Einzelne können zudem ihre Führungskompetenzen erweitern, indem sie Steuerungs- und Leitungsaufgaben innerhalb des Projektes übernehmen. Zusätzlich gibt es zahlreiche Gelegenheiten Präsentations- und Moderationstechniken zu trainieren. Hier sollte jede bzw. jeder die Chance nutzen, sich auszuprobieren, da diese Anforderungen in der Berufspraxis an alle gestellt werden.

Die hohe Motivation und Kompetenz der PuMa-Studierenden wird durch viele sehr erfolgreich abgeschlossene, anspruchsvolle und für die Verwaltungspraxis nützliche Studienprojekte bewiesen.

Für Ihr Projektstudium wünschen wir Ihnen viel Motivation und Erfolg.

Prof. Dr. Birgit Menzel
Departmentleitung

Dipl. Päd. Sabine Rasch
Modulkoordinatorin

¹ Vgl. auch Modulbeschreibung MP.15.34 bzw. neu Modul 13 „Zu erwerbende Kompetenzen“.

² Vgl. Modulhandbuch Bachelor Public Management.

1 Einleitung

Das Projekt-Modul³ gehört zu den allgemeinen Pflichtmodulen des Bachelor-Studiengangs Public Management. Im Rahmen des Projektes erarbeiten die Studierenden eigenverantwortlich eine aktuelle Aufgabenstellung aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg.

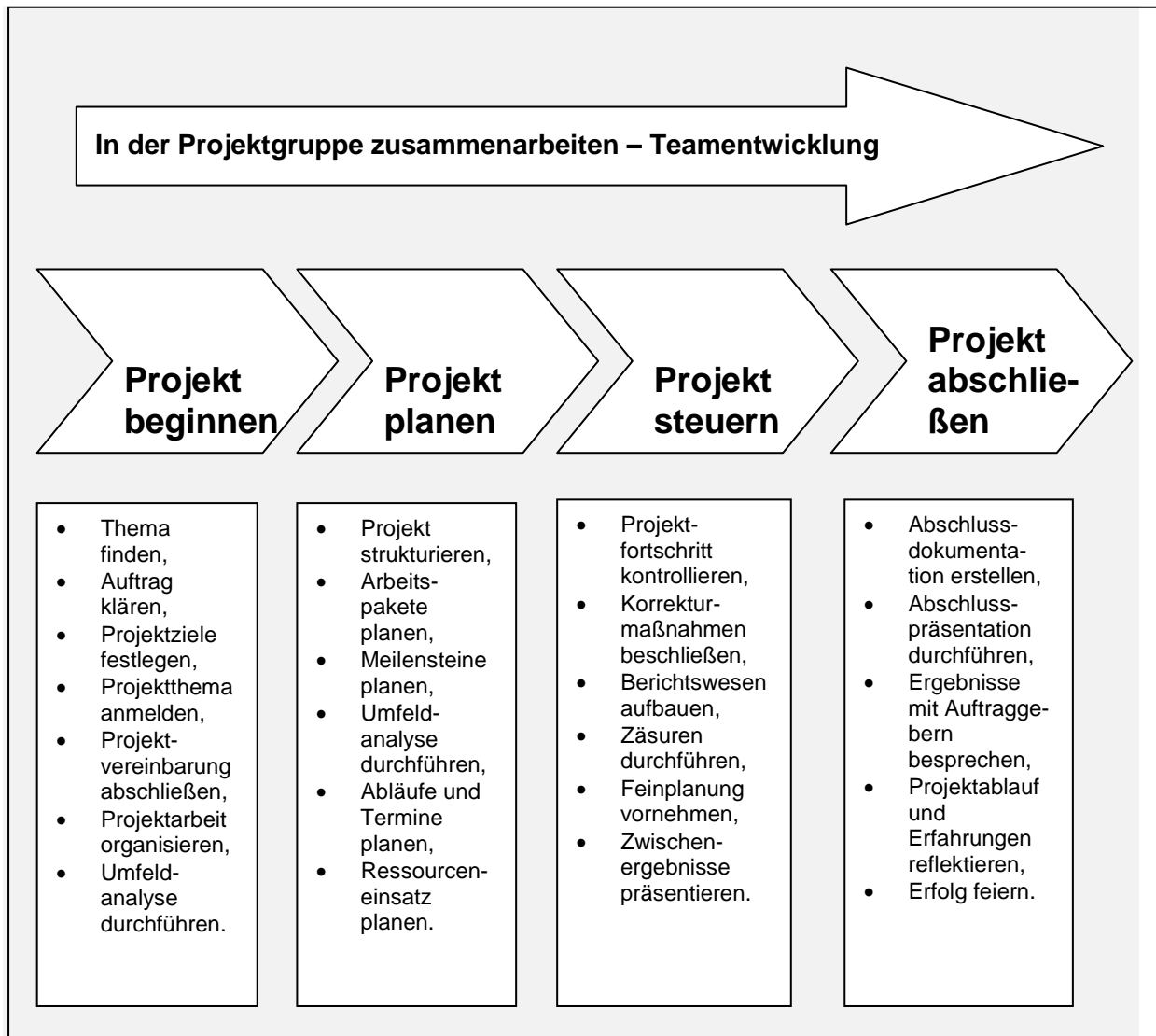
Die Bearbeitung des Projektes erfolgt im 3. und 4. Studiensemester. Durch den erfolgreichen Abschluss des Moduls werden sechs Credits erworben. Das bedeutet, dass für das Projekt in den zwei Semestern 180 Stunden Arbeitszeit (Workload) pro Person einzuplanen sind. Der Workload setzt sich planerisch zusammen aus 78 Stunden Präsenzstudium, die z.B. aus den Plenums- und Arbeitsgruppensitzungen besteht, und 102 Stunden Selbststudium, d.h. z.B. Literaturrecherche und -studium, Bearbeitung von Arbeitspaketen oder Verfassen von Berichten. Etwa ein Drittel des Workloads (ca. 60 Stunden) für das Projekt sollte im dritten Studiensemester abgeleistet werden, zwei Drittel im 4. Studiensemester.

Der vorliegende Projektleitfaden soll mehrere Funktionen erfüllen:

- Die Studierenden werden über die Anforderungen an die Projektarbeit informiert. Dies geht über die Prüfungsordnung und das Modulhandbuch hinaus. Sie erfahren wichtige Termine, die einzuhalten sind, wie z.B. die Themenanmeldung, die Durchführung der Zwischenpräsentation und der Abschlusspräsentation. Außerdem werden Tipps zur Themenfindung sowie Hinweise zu Auftraggeberinnen bzw. Auftraggebern gegeben. Die verschiedenen Beteiligten am Projekt und ihre Funktionen im Prozess werden beschrieben (Kapitel 2 und 4).
- Die fachlichen und methodischen Grundlagen des Projektmanagements werden erklärt (Kapitel 5, 6 und 7). Es werden Empfehlungen für den Einsatz geeigneter Techniken und Instrumente des Projektmanagements gegeben. Die Studiengruppe muss bei Bedarf durch ein Literaturstudium das Thema Projektmanagement vertiefen – hierbei bietet eine kommentierte Literaturliste Unterstützung.
- Methodische Hinweise zur Zusammenarbeit in der Gruppe, zur Moderation von Plenumsitzungen sowie zum konstruktiven Umgang mit Konflikten werden gegeben (Kapitel 3).

³ Vgl. Modulbeschreibung im Modulhandbuch Modul MP.15.34 bzw. neu Modul 13.

Projektmanagement im Studienprojekt beinhaltet im Wesentlichen folgende Aufgaben:



2 Rahmenbedingungen

2.1 Bewertung des Studienprojektes

Die Projektarbeit ist eine benotete Prüfungsleistung. Es wird eine Gesamtnote für das Studienprojekt vergeben. Die Bewertung des Projektes erfolgt in der Regel durch die Ausbildungsleitungen, die für die Studiengruppen verantwortlich sind. Die Lehrenden des Departments Public Management übernehmen eine beratende Rolle.

Die Gesamtnote⁴ des Projektes setzt sich zusammen aus:

- Projektverlauf 40 %,
- Zwischenbericht mit Präsentation 10 %,
- Projektergebnis und -bericht 30 %,
- Projektabschlusspräsentation 20 %.

2.2 Projektbeteiligte

2.2.1 Die Projektgruppe

In der Regel bearbeitet eine Studiengruppe ein Projekt. Bei Bedarf (z.B. bei einer großen Studiengruppe) kann die Gruppe geteilt und mehrere Projektthemen von ihr bearbeitet werden. Die Projektgruppe ist für den gesamten Projektverlauf und für die Ergebnisse verantwortlich. Sie nimmt auch die Aufgaben des Projektmanagements einschließlich der Projektleitung wahr.

2.2.2 Rolle der Ausbildungsleitungen bzw. der begleitenden Lehrenden

In der Regel erfolgt die Betreuung der Projektgruppen durch die Ausbildungsleitungen. Sie sind in allen Fragen der Projektarbeit erste Ansprechpersonen.

Sie unterstützen den von der Projektgruppe eigenverantwortlich geleiteten und gesteuerten Prozess der Projektarbeit im Sinne von Lerncoaching. Das bedeutet, dass die Lehrenden im Rahmen dieses Prozesses nicht mehr nur Wissensvermittler sind, sondern auch die Selbstlernkompetenz der Studierenden fördern sollen. Es handelt sich um eine ziel- und leistungsorientierte Begleitung der Studierenden. Je nach Bedarf der Gruppe können die betreuenden Ausbildungsleitungen zusätzlich zur Situations- und Problemklärung beitragen, den Reflexionsprozess der Gruppe unterstützen, Feedback zur Problemwahrnehmung und -klärung geben, aber auch bei Lernwiderständen und Konflikten in der Gruppe helfen.

Die Bewertung der Projektarbeit liegt in der Verantwortung der betreuenden Ausbildungsleitungen (vgl. auch 2.1 Bewertung).

⁴ Siehe Bewertungsbögen Anhang 3 und 4

2.2.3 Rolle der Lehrenden des Departments Public Management

Das Projekt wird im Rahmen einer Präsentation vor einem Gremium des Departments Public Management angemeldet. Danach entscheidet der Prüfungsausschuss des Departments Public Management abschließend über die Annahme des Projektes.

Durch Lehrende des Departments Public Management werden die theoretischen Grundlagen für die Projektarbeit vermittelt. Im ersten Semester lernen die Studierenden in der Lehrveranstaltung Grundlagen der Soziologie und Politologie sowie Methoden der empirischen Sozialforschung kennen. Im zweiten Semester erfolgt eine Einführung in die Grundlagen der Projektarbeit/des Projektmanagements im Rahmen eines Wahlpflichtmoduls. Außerdem wird das Thema Zusammenarbeit und Kommunikation, Gruppe/Team in der Veranstaltung Psychologie am Arbeitsplatz bearbeitet.

Die Lehrenden des Departments Public Management stehen den Projektgruppen bei Bedarf beratend zu fachlichen und methodischen Fragen zur Seite. Die Projektgruppen müssen aber selbst aktiv werden und Gesprächstermine mit den Lehrenden vereinbaren.

2.2.4 Rolle der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers

Die Studierenden bearbeiten eine aktuelle Problemstellung aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg. Auftraggeberin bzw. Auftraggeber des Projektes kann die Leitung einer Behörde, eines Amtes oder auch einer Abteilung/eines Referats sein.

Die Studierenden sollen eng mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zusammenarbeiten. Sie bzw. er sollte bei allen wichtigen Entscheidungen, die den Projektauftrag betreffen, eingebunden werden. Es wird empfohlen, die Kommunikationsbeziehung zwischen Projektgruppe und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber aktiv zu gestalten. So können erforderliche Zielanpassungen beispielsweise rechtzeitig vorgenommen und Missverständnisse auf ein Minimum reduziert werden.

2.3 Ressourcen

2.3.1 Personelle Ressourcen (Dokumentation des Workloads)

Die für das Studienprojekt erforderlichen personellen Ressourcen sind durch den Workload der Studiengruppe abgedeckt. Für jede Studierende bzw. jeden Studierenden ist von einem Stundenkontingent von durchschnittlich 180 Stunden (entspricht sechs Credits) für die Projektlaufzeit auszugehen. Bei einer Gruppe von 15 Personen wären das z.B. personelle Kapazitäten von insgesamt 2700 Stunden.

Die für die Projektarbeit eingesetzten Arbeitsstunden werden kontinuierlich in eine Excel-Tabelle eingetragen.

Mit der Dokumentation des Workloads der einzelnen Projektgruppenmitglieder kann die Projektgruppe ihre zur Verfügung stehenden personellen Kapazitäten steuern und im Projektverlauf eine gleichmäßige Arbeitsverteilung auf alle Studierenden sicherstellen.

Die Workload-Dokumentation wird am Ende des Projektes anonymisiert und dem Department Public Management für statistische Zwecke zur Verfügung gestellt. Es soll über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, ob der Workload für die Studienprojekte im Rahmen der Erstellung des Curriculums für den Bachelor-Studiengang realistisch eingeschätzt wurde und die gewählten Projekte einen angemessenen Arbeitsumfang aufweisen.

2.3.2 Finanzielle Ressourcen

Im Rahmen der Auftragsklärung und der Projektplanung wird ermittelt, ob und in welcher Höhe finanzielle Mittel benötigt werden.

Das Department unterstützt das Drucken der Abschlussberichte. Dies soll durch die Druckerei an der HAW Hamburg erfolgen. Hierzu ist die Verwaltung des Departments anzusprechen.

Möglicherweise müssen aber auch Finanzmittel eingeworben werden, weil im Rahmen des Projektes eine Ausstellung geplant wird, ein Film, ein Flyer oder Plakate erstellt werden sollen oder ggf. Dienstreisen anfallen. Zunächst wird mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber abgeklärt, in welchem Umfang Finanzmittel für das Projekt bereitgestellt werden. Ob darüber hinaus eine Finanzierung durch das Department möglich ist, muss im Bedarfsfall mit der Departmentleitung abgesprochen werden.

2.4 Anforderungen an Dokumentation und Präsentation im Projektverlauf

2.4.1 Dokumentation und EMIL-Plattform

Die Projektdokumentation erfüllt bei der Projektbearbeitung eine wichtige Aufgabe. Sie sorgt dafür, dass die durchgeführten Aktivitäten für die Mitglieder der Projektgruppe und für Dritte nachvollziehbar sind. Eine gute Dokumentation des Projektverlaufs erleichtert es später sehr, den Zwischen- bzw. den Abschlussbericht zu verfassen.

Dokumentiert werden die Projektvereinbarung, sämtliche Pläne und deren Fortschreibung, das methodische Vorgehen, Berichte, Entscheidungen, Projekt(zwischen)ergebnisse und Protokolle. Jede Plenumssitzung sollte durch ein Protokoll dokumentiert werden. Die Protokolle sind für den internen Gebrauch der Gruppe bestimmt. Sie sollten allen Gruppenmitgliedern zugänglich gemacht werden.

Für die Vernetzung und Zusammenarbeit der Beteiligung steht jeder Projektgruppe ein Lernraum auf der E-Learning-Plattform EMIL der HAW Hamburg zur Verfügung (www.elearning.ls.haw-hamburg.de). Von der Projektgruppe werden zwei Lecturer benannt, die für den Lernraum der Gruppe verantwortlich sind.

2.4.2 Projektzwischenpräsentation

Die Zwischenpräsentation ist spätestens bis zum Ende des dritten Semesters durchzuführen.

Sie soll auf folgende Fragen eingehen:

- Welche Vereinbarungen wurden mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber getroffen (Projektvereinbarung)?
- Gibt es Veränderungen in der Projektzielsetzung? Welche Gründe gibt es dafür?
- Wie sieht das methodische und fachinhaltliche Vorgehenskonzept aus?
- Wie ist der aktuelle Stand der Projektplanung (Projektstrukturierung, Meilensteine, Ablaufplanung, Ressourcenplanung)?
- Welche Zwischenergebnisse liegen bereits vor?
- Wie wird der bisherige Projektverlauf gesehen und wie soll es weitergehen (Reflexion)?
- Wie wird die bisherige Zusammenarbeit gesehen und wie soll es weitergehen (Reflexion)?
- Welche Literatur und welche sonstigen Quellen werden eingesetzt?

Zur Zwischenpräsentation wird ein aussagekräftiges Handout erstellt, das fünf Tage vor der Präsentation den beteiligten Ausbildungsleitungen, den Lehrenden der HAW Hamburg und der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt wird.

Teile des Zwischenberichtes können auch in den Abschlussbericht aufgenommen werden.

2.4.3 Projektabschlussbericht und Projektabschlusspräsentation

Der Projektabschlussbericht ist in der Regel am letzten Tag der projektbezogenen Lehrveranstaltung abzugeben, spätestens jedoch vier Wochen später⁵.

Der Abschlussbericht besteht aus folgenden Mindestbestandteilen:

- Projektauftrag und Projektziele,
- Darstellung der wesentlichen Projektergebnisse,
- Beschreibung und Begründung der fachinhaltlichen Bearbeitung des Themas,
- Beschreibung und Begründung des methodischen Vorgehens,
- Darstellung des Projektablaufs (Projektplanung und -steuerung),
- Reflexion des Projektverlaufs und der Zusammenarbeit,
- Fazit und Ausblick, ggf. Hinweise auf Anschlussarbeiten oder mögliche Anschlussprojekte,
- Quellenverzeichnis (nur verwendete Quellen),
- Anhang oder Anlagen.

⁵ SPO § 15 (1) Punkt 5.

Für den Projektbericht gelten die Richtlinien zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten des Departments Public Management. Es wird keine Seitenzahl vorgegeben, da der Umfang des Abschlussberichtes vom Projektauftrag abhängig ist – wurde z.B. ein Film erstellt, kann der Umfang geringer sein als bei einer Evaluation als Projektauftrag.

Zu erstellen sind Exemplare des Projektberichtes für die betreuenden Ausbildungsleitungen, die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und die Vertreterinnen bzw. Vertreter des Departments Public Management (i.d.R. zwei Exemplare). Die Exemplare des Projektabschlussberichts für das Department enthalten gleichzeitig alle Unterlagen auf einem digitalen Datenträger.

Die Projektabschlusspräsentation wird zum Ende des vierten Studienseesters durchgeführt. Der Termin erfolgt in Absprache mit den Vertreterinnen bzw. Vertretern des Departments.

Die Abschlusspräsentation orientiert sich am Abschlussbericht. Zur Präsentation wird ein aussagekräftiges Handout erstellt, das fünf Tage vor der Präsentation den beteiligten Ausbildungsleitungen, Vertreterinnen bzw. Vertretern des Departments und der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt wird.

3 In der Projektgruppe zusammenarbeiten

3.1 Arbeitsstrukturen schaffen

Möglichst vor Beginn der inhaltlichen Arbeit sollte sich die Gruppe mit ihren zukünftigen Arbeitsstrukturen befassen. Das beinhaltet die Klärung von Erwartungen an die Zusammenarbeit, das Festlegen von Kommunikations- und Informationswegen, Fragen zur Leitung bzw. Steuerung des Projektes und das Einigen darüber, wie Entscheidungen getroffen werden sollen und ab wann sie verbindlich sind.

Im Rahmen ihres Studienprojektes arbeiten die Studierenden enger zusammen, als sie das aus bisherigen Lehrveranstaltungen kennen. Sie müssen beachten, dass sich die Projektgruppe aus Kommilitoninnen und Kommilitonen mit unterschiedlichen Charakteren, Neigungen und Potenzialen zusammensetzt. Nicht jeder Studierende denkt dasselbe oder hat dieselbe Wahrnehmung. Die Achtung der Andersartigkeit einer und eines jeden ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit.

Hilfreich ist die Einigung auf verbindliche Regeln für die Dauer des Projektes, die am Anfang gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden. Das Arbeiten mit Regeln bewirkt eine sachliche Klärung, eine intensive Auseinandersetzung mit gewünschten Arbeitsszenarien und eine persönliche Identifikation.

Die Regeln sollten in einem moderierten Prozess⁶ gemeinsam abgestimmt werden. Das gemeinsame Erarbeiten der Leitsätze erfüllt eine wichtige Funktion im Gruppenprozess. Es trägt dazu bei, gegenseitige Erwartungen herauszukristallisieren und erste Grundlagen für

⁶ Beispielmoderation vgl. Anhang 8.1.

den Gruppenzusammenhalt zu schaffen. Die Vereinbarungen machen aber nur dann Sinn, wenn sie auch ernst genommen werden. Bei Differenzen in der Zusammenarbeit soll auf sie ausdrücklich hingewiesen werden – darauf sollte sich die Gruppe verständigen.

Damit die Regeln nicht in Vergessenheit geraten, können sie bei Plenumssitzungen sichtbar im Raum aufgehängt werden und auf der EMIL-Plattform platziert werden.

3.2 Gruppenprozess analysieren

Die Projektsteuerung erfolgt eigenverantwortlich durch die Gruppe und ist ein wesentlicher Bestandteil der Bearbeitung des Studienprojektes. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass regelmäßig eine Prozessanalyse bezüglich der Zusammenarbeit durchgeführt wird.

Durch die Prozessanalyse⁷ kann die Gruppe

- Informationen über eigene Befindlichkeiten – bezogen auf die Gruppenarbeit und das Gruppenklima – gewinnen,
- erkennen, was den bisherigen Prozess der Gruppe bestimmt hat,
- leichter verdeckte Motive, Absichten, Normen etc. ansprechen und die Auswirkungen auf den Gruppenprozess erkennen,
- Feedback an einzelne Mitglieder geben,
- Verbesserungsmöglichkeiten für die Gruppenarbeit herausarbeiten und sich bewusst werden, ob alle Potenziale der Gruppe genutzt werden,
- ihre Fähigkeiten zur Selbststeuerung fördern.

Prozessanalysen des gesamten Projektverlaufs sollten nicht zu oft durchgeführt werden, aber bei Analysebedarf ist dafür genügend Zeit einzuplanen. Die verantwortliche Moderatorin bzw. der verantwortliche Moderator und/oder die Leitungsgruppe entscheiden in Abstimmung mit der Gruppe, welche Fragen und Themen in der zur Verfügung stehenden Zeit behandelt werden⁸.

Sinnvoll ist es, sich regelmäßig Gedanken über die Atmosphäre in der Gruppe zu machen. Eine Möglichkeit ist es, zu Beginn oder zum Abschluss einer Plenumssitzung die Stimmung in der Gruppe abzufragen. Als Einstieg eignet sich eine Punktabfrage⁹. Durch die Auswertung können frühzeitig Anzeichen für Probleme oder Konflikte erkannt werden.

⁷ Vgl. Langmaack; Braune-Krickau 2000, S.202 ff.

⁸ Vgl. Anhang 8.2.

⁹ Vgl. Anhang 8.7.

3.3 Konflikte im Projekt

Es können soziale Konflikte und Differenzen unterschieden werden. Soziale Konflikte sind Konflikte zwischen mindestens zwei Personen. Ihnen liegen immer Differenzen zugrunde, aber nicht alle Differenzen sind auch schon Konflikte. Glasl¹⁰ schreibt dazu:

„Differenzen zu haben ist die natürlichste Sache der Welt. Wahrscheinlich lebe ich mit dem größten Teil der Menschheit in Differenzen:

- (1) Wir nehmen die meisten Dinge unterschiedlich wahr; unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden;
- (2) unsere Gefühle und Emotionen sind nicht dieselben;
- (3) und unser Wollen geht in ganz andere Richtungen.“

Bei Konflikten ist nicht das Bestehen der Differenzen das Problem, sondern die Art und Weise, wie mit den Differenzen umgegangen wird. Konflikte beginnen meist nicht mit einer großen Überraschung, sondern geringe Reibereien oder Spannungen führen allmählich zu schweren Konflikten¹¹.

Mayershofer und Kröger¹² formulieren Hinweise, die dazu beitragen, dass Konflikte erst gar nicht entstehen:

Konfliktprävention durch guten Projektstart:

- Zeit nehmen für Teambildung: Regeln der Zusammenarbeit erarbeiten¹³, Erwartungen an die Zusammenarbeit offenlegen,
- Rollen im Projekt klären,
- persönliche und fachliche Interessen klären,
- Spielregeln für Konfliktbehandlung verabreden.

Teamentwicklung fördern:

- Zeit für „Atmosphärisches“ nehmen (z.B. ein gemeinsames Essen, Feiern der Meilensteine),
- regelmäßige Feedbackrunden im Projekt.

Standardfragen zur Konfliktbearbeitung:

- Wer sind die Beteiligten?
- Worum geht es genau?
- Welchen Nutzen kann der Konflikt für das Projekt haben?
- Was würde im Projekt besser und effizienter laufen, wenn der Konflikt geklärt wäre?
- Welcher Teil des Konfliktes stammt aus dem Umfeld des Projektes und sollte dort geklärt werden?

„Saubere“ Kommunikation im Konfliktgespräch:

- Aktives Zuhören,
- Unterschiede beachten zwischen Wahrnehmen – Vermuten – Reagieren,
- verdeckte Kommunikation („Spielchen“) vermeiden.

Fragen zur Erarbeitung einer Konfliktlösung:

- Welche Vorschläge zur Konfliktlösung gibt es schon? Welche Erfahrungen wurden damit gemacht? Welche Auswirkungen würden sie haben?
- Welcher Zustand soll nach der Konfliktlösung erreicht sein?
- Wer gewinnt dabei? Wer verliert dabei?

¹⁰ Glasl 1998, S.22.

¹¹ Glasl 1998, S.117.

¹² Mayershofer, Kröger 2006.

¹³ Vgl. Anhang 8.1.

- Welche Kompensation erhält der Verlierer? Ist er damit einverstanden?
- Wer muss über die Konfliktlösung informiert sein?
- Was soll geschehen, wenn der Konflikt wieder aufbricht?
- Wie soll bei künftigen Konflikten verfahren werden?

Lernen ermöglichen:

- Wissen über Konflikte (Inhalte, Parteien, Gruppendynamik, Konfliktlösungsverhalten) im Projekt zugänglich machen,
- regelmäßiges Feedback einführen,
- regelmäßig Projektverlauf reflektieren,
- Fehler als Lernchance verstehen und nutzen (Fehlerkultur),
- Zeit nehmen/einkalkulieren für Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung.

4. Projekt beginnen¹⁴

4.1 Themenfindung

Die Gruppe sollte sich eine aktuelle Problemstellung aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung wählen, die in der vorgegebenen Zeit bearbeitet werden kann.

In der Regel wird kein Projektthema vorgegeben. Für die Gruppe gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein Thema zu suchen und auszuwählen:

- Ideensammlung innerhalb der Gruppe,
- Themenideen aus der Praxis der Studierenden, Vorschläge der Ausbildungsleitungen, Vorschläge von Lehrenden,
- Auswahl eines Projektauftrags aus der Praxis aus dem Themenpool des Departments Public Management, sofern es gemeldete Themen gibt.

Für den Prozess der Themenfindung und Einigung auf ein Thema innerhalb der Gruppe eignen sich Kreativitätstechniken, wie z.B. Brainstorming oder Mindmapping. Der Themenfindungsprozess in der Gruppe sollte moderiert stattfinden. Durch die Nutzung der Moderationsmethode wird sichergestellt, dass alle am Prozess beteiligt sind und Diskussionsprozesse zielgerichtet stattfinden.

Ein Thema ist geeignet, wenn es

- einen klaren Bezug zu den Studienschwerpunkten und curricularen Inhalten des Bachelor-Studiengangs Public Management aufweist,
- in der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den personellen Ressourcen der Projektgruppe bearbeitbar ist,
- von den Studierenden für interessant und bearbeitenswert gehalten wird.

¹⁴ Den Ausführungen zum Projektmanagement in den folgenden Kapiteln liegt die im kommentierten Literaturverzeichnis angegebene Grundlagenliteratur zum Projektmanagement zugrunde.

4.2 Auftrags- und Zielklärung

Ausgehend von der Problemstellung des Projektes sind in Absprache mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber die Projektziele festzulegen. Die angestrebten Projektergebnisse sind so klar und konkret wie möglich zu definieren.

Eine hilfreiche Orientierung bietet die Beantwortung folgender Fragen:

- Welcher Soll-Zustand soll am Ende des Projektes vorliegen?
- Welche(s) Problem(e) soll(en) behoben werden?
- Zu welchen Fragen sollen Antworten/Ergebnisse vorliegen?
- Woran erkennen wir, ob wir unser Ziel erreicht haben?
- Wie kann die Zielerreichung messbar gemacht werden?

Wichtig für ein einheitliches Verständnis des Projektauftrages und der Ziele ist die gemeinsame Verständigung der Gruppe auf den inhaltlichen Umfang des Projektes. Dies betrifft auch die Frage, wie weit der Projektauftrag zu fassen ist. Bei vielen Themenstellungen bieten hier folgende Fragen eine gute Orientierung:

- Umfasst der Projektauftrag die Durchführung einer Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes?
- Soll eine Vorstudie durchgeführt werden und sollen Empfehlungen für eine Hauptuntersuchung erarbeitet werden?
- Beinhaltet der Projektauftrag die Entwicklung eines Soll-Konzeptes?
- Werden ergänzend zu dem Soll-Konzept Empfehlungen für dessen Umsetzung erwartet?
- Umfasst der Projektauftrag die Umsetzung/Implementierung des Soll-Konzeptes?
- Soll ein implementiertes Konzept evaluiert werden?

Auch die Rahmenbedingungen der Projektarbeit sind mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zu klären:

- Welche Rahmenbedingungen (z.B. rechtliche, technische, finanzielle, personelle) sind zu beachten?
- Welche Gestaltungsspielräume gibt es bei der Lösungssuche? Wo liegen die Grenzen und Stolpersteine?

Bedenken Sie, dass die Ziele so formuliert sind, dass zum Abschluss des Projektes eine eindeutige Beurteilung des Projekterfolgs möglich ist. Außerdem ist wichtig, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis bezüglich der Projektziele und Rahmenbedingungen haben. Dies betrifft das Verständnis innerhalb der Projektgruppe und zwischen der Projektgruppe und der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber. Wichtig ist, dass alle von der derselben Sache reden und alle identische Anforderungen und Erwartungen an das Projekt haben.

4.3 Projektanmeldung an der HAW Hamburg

Nach der Auswahl eines Projektthemas durch die Gruppe und der Vorklärung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber wird das Projekt im Department Public Management im Rahmen einer Präsentation angemeldet.

Die Projektanmeldung erfolgt bis spätestens acht Wochen nach Beginn des dritten Semesters im Rahmen einer max. 30-minütigen Präsentation an der HAW-Hamburg. Das Gremium, das über die Anmeldung des Themas entscheidet, besteht aus mindestens zwei Lehrenden des Departments.

Die Themenanmeldung¹⁵ muss schriftlich verfasst werden. Nach der positiven Rückmeldung der Verantwortlichen des Departments kann das Projekt als durchführbar betrachtet werden.

4.4 Projektvereinbarung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber

Nach der Projektanmeldung und Entscheidung über das Thema schließen die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber und die Studierenden eine schriftliche Auftragsvereinbarung¹⁶ ab, die beinhaltet:

- Problemstellung (Kurzbeschreibung des Projektes),
- Projektziele und Projektumfang (Was soll erreicht werden?),
- Projektlaufzeit,
- Rahmenbedingungen (z.B. technische, rechtliche ...),
- Projektbudget,
- falls schon vorhanden ein grober Projektstrukturplan bzw. Meilensteinplan,
- Vereinbarungen zur Zusammenarbeit (z.B. Absprachen zur Berichterstattung durch die Projektgruppe, Absprachen zur Unterstützung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber, Absprachen zur Entscheidungsfindung ...),
- Ansprechpersonen vonseiten der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers und der Projektgruppe,
- sonstige Vereinbarungen.

Die Projektvereinbarung ist grundsätzlich als verbindlich anzusehen. Sollte sich im Projektverlauf zeigen, dass eine Anpassung der Projektziele (z.B. neuer Informations- und Kenntnisstand, Änderung der Rahmenbedingungen (o.ä.) erforderlich ist, erfolgt die Zielanpassung in Absprache mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber.

¹⁵ Vgl. Anhang 1.

¹⁶ Vgl. Anhang 2.

4.5 Projektarbeit organisieren

Die Projektgruppe leitet und steuert das Projekt eigenverantwortlich und selbstorganisiert. Für das Projektergebnis und für den Projektverlauf ist die gesamte Gruppe verantwortlich.

Es wird empfohlen, eine Lenkungsgruppe zu bilden, die die Aufgaben des Projektmanagements¹⁷ übernimmt. Zu den wichtigsten Aufgaben der Lenkungsgruppe gehören:

- Projektgruppensitzungen moderieren,
- Zusammenhalt und die Leistungsorientierung der Projektgruppe fördern,
- Projektpläne erstellen und fortentwickeln,
- Projektfortschritt überwachen und steuern,
- Berichts- und Dokumentationssystem gestalten,
- Informations- und Kommunikationsarbeit (Projektmarketing) planen und pflegen.

Die Projektgruppe sollte klären, inwiefern es zweckmäßig ist, innerhalb der Lenkungsgruppe (ggf. auch innerhalb der Gesamtprojektgruppe) Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben festzulegen, z.B.

Lecturer für die Pflege des EMIL-Lernraumes, Ansprechpartnerin bzw. -partner für die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und für die Verantwortliche/n im Department Public Management, Terminjägerin bzw. -jäger, Zuständige bzw. Zuständiger für Information und Kommunikation, Konfliktlotsen usw.

Es sollte darüber hinaus abgestimmt werden, ob zu Übungszwecken die Moderation der Sitzungen im Wechsel von verschiedenen Projektgruppenmitgliedern übernommen wird.

Während der Bearbeitung des Projektes werden Untergruppen gebildet, die die Verantwortung für die Arbeitspakete übernehmen (vgl. Kap. 5).

4.6 Umfeldanalyse

Das Projekt ist keine Insel, sondern in ein Projektumfeld eingebettet. Oft werden durch die Projektarbeit die Interessen von verschiedenen Personen(-gruppen) in der Organisation berührt. Aber auch Rahmenbedingungen wie gesetzliche Regelungen oder technische Restriktionen sind bei der Projektabwicklung zu beachten.

Die Studiengruppe sollte hemmende und unterstützende externe Einflussfaktoren unbedingt kennen – nicht zuletzt, um Hinweise auf mögliche Risiken und „Stolpersteine“ bei der Projektabwicklung zu bekommen, damit diese bei der Projektplanung und -steuerung berücksichtigt werden können.

¹⁷ Projektmanagement beinhaltet nach DIN 69901 „...die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes“.

Daher wird empfohlen, zu Beginn der Projektarbeit eine Umfeldanalyse durchzuführen und die (potentiellen) positiven und negativen Einflüsse durch das Projektumfeld zu erheben und zu analysieren.

In welchem Umfang und in welcher Intensität eine Umfeldanalyse durchgeführt werden sollte, hängt vom Projektauftrag ab: Bei Themenstellungen, die relativ autonom ohne Beachtung von Interessenstrukturen bzw. organisatorischen Schnittstellen bearbeitet werden können, kann eine kurze Analyse ausreichend sein. Dagegen ist für Themenstellungen mit vielen „Naht- und Schnittstellen“ (die Auftragserfüllung erfordert z.B. die Mitwirkung und die Gesprächsbereitschaft Dritter, das Überlassen von Unterlagen, die Teilnahme an Befragungen oder allgemein die Akzeptanz durch die Betroffenen) eine intensive Analyse empfehlenswert. Die Durchführung einer Umfeldanalyse erfordert ein hohes Maß an Sensibilität, diplomatischem Geschick und kommunikativen Kompetenzen. Bei der Umfeldanalyse sollte eng mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zusammengearbeitet werden (Gespräche führen, auf „Zwischentöne“ achten ...).

Als Instrumente der Umfeldanalyse eignen sich die Stakeholder-Analyse¹⁸ und die Kraftfeld-Analyse.

5 Projekt planen

5.1 Allgemeines zur Planung

Planung nimmt den Projekttablauf gedanklich vorweg¹⁹. Dadurch wird eine strukturierte zielorientierte Projektabwicklung unterstützt und dafür gesorgt, dass der „rote Faden“ und die Gesamtsicht nicht verloren gehen. Der Projektauftrag wird systematisch analysiert:

- Welche Aufgaben fallen zur Erfüllung des Projektauftrages an?
- In welcher Reihenfolge sind die Aufgaben zu erledigen?
- Welche Aufgaben können parallel bearbeitet werden?
- Bis wann müssen die Aufgaben erledigt werden?
- Wer ist für die Erledigung der Aufgaben verantwortlich?
- Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden benötigt?

Planung von grob nach fein

Projektplanung ist keine zu Beginn des Projektes einmalig zu erledigende Aufgabe, sondern ein fortlaufender, projektbegleitender Prozess. Zu Beginn der Projektarbeit wird zunächst recht grob geplant, da das zu bearbeitende Thema neu ist und es für eine Feinplanung noch an Wissen und Erfahrungen fehlt. Dies gilt für das Studienprojekt in besonderem Maße. Die Projektgruppe verfügt nicht über ausreichendes Erfahrungswissen aus der Praxis oder aus

¹⁸ Vgl. Anhang 6.

¹⁹ Zum Planungsbegriff vgl. z.B. Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, Stuttgart 2011, S. 231f.

ähnlichen Projekten, sondern betritt mit dem Projektauftrag „Neuland“. Daher können zu Beginn des Studienprojektes die für die Projektabwicklung anfallenden Arbeiten, deren zeitliche Dauer und „logischen Abhängigkeiten“ nicht im Detail antizipiert werden.

Mit zunehmendem Kenntnisstand werden die zu erledigenden Arbeiten im Rahmen der Projektsteuerung nach und nach aktualisiert und konkretisiert (= Feinplanung).

Folgendes Zusammenspiel ist wichtig:

Die in „naher“ Zukunft liegenden Schritte werden detailliert geplant (kurz- bis mittelfristige Detailplanung), die späteren Projektschritte werden grob geplant (z.B. als Meilensteine festgelegt).

Planung so einfach wie möglich, so komplex wie nötig

In der einschlägigen Projektmanagement-Literatur werden zahlreiche, z. T. sehr komplexe, Planungsinstrumente/-techniken vorgeschlagen und beschrieben. Projektplanung ist wichtig und unterstützt Lernprozesse – aber ein gutes Projektmanagement zeichnet sich durch eine dem Projektauftrag angemessene Auswahl der Planungsinstrumente aus. Das gilt analog auch für die Projektsteuerung (vgl. Kap. 6). Zunächst sollte geprüft werden, ob einfache und übersichtliche Planungstechniken eingesetzt werden können.

Empfohlen werden:

- Projektstrukturplan (Pflichtbestandteil des Projektberichts),
- Meilensteinplan,
- Listen- oder Balkenplan (bei sehr komplexen Projekten die Netzplantechnik),
- und ein Ressourcenplan.

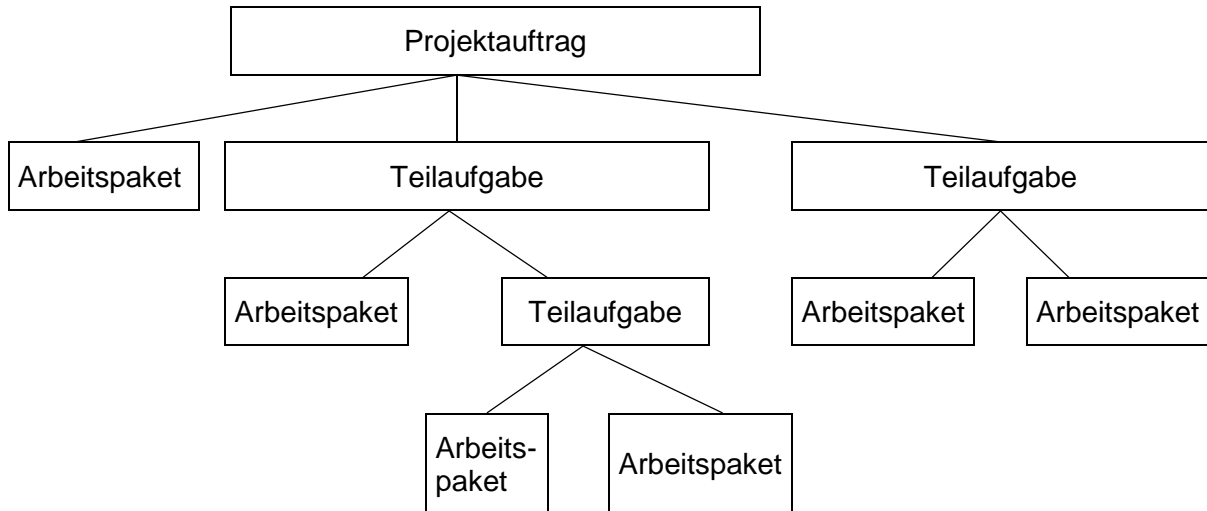
5.2 Projektstrukturplan (PSP)

Zu Beginn der Projektarbeit sollte in einer gemeinsamen Gruppensitzung ein Projektstrukturplan erarbeitet werden²⁰. In einem Projektstrukturplan²¹ werden sämtliche Aufgaben dargestellt, die für das Erreichen der Projektziele erledigt werden müssen. Der Projektstrukturplan gliedert sich

- in Teilaufgaben (werden weiter untergliedert) und
- in Arbeitspakete (werden nicht weiter untergliedert).

²⁰ Zur Erarbeitung werden Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Brainwriting, Mind Mapping empfohlen.

²¹ Vgl. DIN 69901 und Anhang 7.1.



Die Teilaufgaben und Arbeitspakete werden nummeriert (PSP-Code). Die Arbeitspakete werden durch eine Arbeitspaketbeschreibung (vgl. Methodenkoffer in Anhang 7.2) konkretisiert. Für ein Arbeitspaket wird eine Ergebniserwartung formuliert. Die Verantwortung für die Erledigung eines Arbeitspaketes wird einer Teilarbeitsgruppe oder einer Einzelperson zugewiesen. Für ein Arbeitspaket wird ein Endtermin festgelegt und ggf. werden finanzielle Ressourcenbedarfe ermittelt.

In einem Projektstrukturplan werden noch keine inhaltlichen und zeitlichen „Abhängigkeiten“ und Abläufe festgelegt. Er bildet die Grundlage für die weitere Projektplanung und fördert das gemeinsame Projektverständnis und den Blick für die Zusammenhänge. Dadurch wird verhindert, dass sich die Projektgruppe in Details verliert.

Um einen Projektauftrag in Teilaufgaben und Arbeitspakete zerlegen zu können, ist ein hohes Maß an Fach- und Erfahrungswissen erforderlich. Beides liegt meistens zu Beginn des Studienprojektes nicht im erforderlichen Umfang vor. Daher wird empfohlen, mit einer recht groben Strukturierung des Projektauftrags zu beginnen und den Projektstrukturplan in Gruppenarbeit nach und nach (am besten jeweils nach Erreichen eines Meilensteins) zu verfeinern und fortzuschreiben.

Zusätzlich sollte der Projektstrukturplan der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber vorgestellt und mit ihr bzw. ihm besprochen werden. So kann das gemeinsame Projektverständnis gefördert und ggf. die eine oder andere inhaltliche Empfehlung bzw. Ergänzung berücksichtigt werden.

Der (grobe) Projektstrukturplan wird bei der Zwischenpräsentation vorgestellt und als fortgeschriebener Projektstrukturplan im Projektabschlussbericht dokumentiert.

Bei der Strukturierung eines Projektes kann zwischen

- Teilaufgaben/Arbeitspaketen für das Projektmanagement und
- Teilaufgaben/Arbeitspaketen für den Projektgegenstand (Projektauftrag)

unterschieden werden.

5.2.1 Strukturierung der Aufgaben für das Projektmanagement im PSP

Die Aufgaben, die im Rahmen des Projektmanagements zu erfüllen sind, gehören als „Teilaufgabe Projektmanagement“ in den Projektstrukturplan. Sie werden in entsprechende Arbeitspakete (Projektstart/-vorbereitung, Projektplanung, Projektsteuerung, Berichtswesen/Dokumentation,...) untergliedert. Je nach Themenstellung kann es zweckmäßig sein, weitere wichtige Steuerungsaufgaben als Arbeitspakete im Projektstrukturplan auszuweisen (zum Beispiel das Arbeitspaket Einwerben und Steuerung von Finanzmitteln).

Projektmarketing

Im Projektverlauf ist eine wichtige Aufgabe die systematische Informations- und Kommunikationsarbeit. Das gilt insbesondere für die Gestaltung der Kommunikationsbeziehung zu der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber. Darüber hinaus lassen sich aus der Stakeholder-Analyse (vgl. Anhang 6) wichtige Zielgruppen der Kommunikation ableiten – insbesondere, wenn die Projektgruppe auf die Kooperation Dritter angewiesen ist, und/oder die von der Projektarbeit betroffenen Personen(-gruppen) dem Projekt eher ablehnend begegnen.

Durch Maßnahmen des Projektmarketings kann über Sinn, Zweck und Nutzen sowie Fortschritt des Projekts informiert werden. Eine positive Grundeinstellung und die Akzeptanz – vielleicht sogar Begeisterung – sollen gefördert werden.

In enger Abstimmung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber können als Instrumente bzw. Plattformen des Projektmarketings beispielsweise genutzt werden:

- Kick-off-Veranstaltungen, Workshops bzw. Diskussionsrunden, Informationsveranstaltungen,
- Informationsmärkte,
- persönliche Gespräche und/oder Teilnahme an Mitarbeiterbesprechungen,
- Hotline, Projektansprechpartnerinnen bzw. -ansprechpartner, „Projektbüro“,
- Kummerkasten, Ideenkasten,
- Beiträge in Mitarbeiterzeitungen bzw. im Intranet, Aushänge,
- ...

Im Rahmen des Projektmarketings kann auch überlegt werden, ob das Projekt einen treffenden Namen erhält und ein Projekt-Logo entwickelt wird. Für das Projektmarketing gilt: Nicht übertreiben!

5.2.2 Strukturierung der Aufgaben für den Projektgegenstand (Projektauftrag) im PSP

Fachlich-theoretische Fundierung und Methodenkonzept

Zu Beginn der Projektarbeit muss sich die Projektgruppe intensiv mit der Themenstellung auseinandersetzen und die theoretischen Grundlagen und Bezüge des Themas erarbeiten. Die fach-inhaltliche Bearbeitung des Projektauftrags (z.B. Entwicklung eines Soll-Konzepts) soll selbstverständlich auf themenadäquaten wissenschaftlichen Erkenntnissen fußen.

Für die schriftlichen Ausführungen gelten die Richtlinien zum Erstellen wissenschaftlicher Arbeiten des Departments Public Management.

In vielen Projekten wird die Projektgruppe Methoden der empirischen Sozialforschung anwenden, z.B. schriftliche Befragungen, Experteninterviews oder Dokumentenanalysen. Hier kommt es auf die Entwicklung des methodischen Konzepts an:

- Was ist das Ziel der Erhebung?
- Welche Erhebungsinstrumente sollen eingesetzt werden?
- Ist eine Stichprobe oder Vollerhebung sinnvoll?
- Wie erfolgt die Organisation und Durchführung der Erhebung?
- Welche Methoden der (statistischen) Auswertung werden angewendet?

Es empfiehlt sich für die fachliche und methodische Beratung Lehrende oder Institutionen der HAW Hamburg (z.B. EQA) in Anspruch zu nehmen.

Inhaltliche Strukturierung des Projektgegenstands (Projektauftrags) nach dem Phasenmodell

Trotz der Vielfalt der Themenstellungen bietet sich für viele Projekte eine inhaltliche Strukturierung der zu erledigenden Aufgaben nach folgendem Phasenmodell an:

- Ausgangssituation erheben und analysieren (Ist-Aufnahme und Ist-Analyse),
- Soll-Konzept entwickeln (Grob- und Feinkonzept),
- Umsetzungsschritte für Soll-Konzept planen (Umsetzungsplanung),
- Soll-Konzept umsetzen (Implementierung/Durchführung),
- Nutzungsphase des Projektgegenstandes/der Projektlösung,
- Projektlösung evaluieren (Evaluation).

5.3 Meilensteinplan²²

Es wird empfohlen, einen Meilensteinplan zu erstellen. Während der Projektstrukturplan (vgl. 5.2) die zu erledigenden Aufgaben darstellt, ist die Meilensteinplanung zeitlich und ergebnisorientiert ausgerichtet.

Meilensteine sind Schlüsselereignisse eines Projektes, die zu festgelegten Terminen als kontrollfähige Ergebnisse vorliegen sollen.²³ Mit Abschluss eines Meilensteins soll ein inhaltlich und qualitativ prüfbares Zwischen-/Endprodukt vorliegen.

Für die Meilensteinplanung wird das Projekt in grobe Zeitabschnitte mit definierten Ergebnissen unterteilt.

5.4 Ablauf- und Terminplan

Projektstrukturplan (inhaltlich) und Meilensteinplan (Teilergebnisse, Zeitabschnitte) bilden den „roten Faden“ für die Projektabwicklung. Darauf aufbauend wird der Projektverlauf inhaltlich und zeitlich durch Ablauf- und Terminpläne konkretisiert. Für die einzelnen Arbeitspakete werden Anfangs- und Endtermine geplant.

Um einen Ablauf- und Terminplan aufstellen zu können, müssen die (sach-)logischen Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen/Vorgängen ermittelt werden. Es müssen die für die Bearbeitung vorgesehenen personellen Kapazitäten (Arbeitsgruppe/Einzelpersonen) festgelegt und die Zeitbedarfe für die Bearbeitung ermittelt werden:

- Welche Arbeitspakete/Aufgaben sind unabhängig und können parallel bearbeitet werden?
- Welche Arbeitspakete/Aufgaben müssen nacheinander und in welcher Reihenfolge bearbeitet werden?
- Für welche Arbeitspakete/Aufgaben gibt es feste Termine? Welche Arbeitspakete/Aufgaben sind zeitkritisch?
- Wie viel Zeit wird für die Bearbeitung des Arbeitspaketes/der Aufgabe benötigt?
- Wie viele Studierende (personelle Kapazitäten) arbeiten an dem Arbeitspaket?

Die Projektgruppe wird, da sie auf keinerlei bzw. wenig Erfahrungswerte zurückgreifen kann, zu Beginn der Planung auf (plausible) Schätzungen zurückgreifen müssen, die im Rahmen der Projektsteuerung nach und nach angepasst werden können.

Bei der Ablauf- und Terminplanung kommt es insbesondere darauf an, solche Arbeitspakete und Aufgaben herauszufiltern, die besonders kritisch (zeitkritisch oder vom Inhalt her kritisch) für das Projektergebnis sind. Auch Arbeitspakete mit starken Abhängigkeiten zu bzw. Ver-

²² Vgl. Methodenkoffer Anhang 7.3.

²³ Vgl. DIN 69000-1.

flechtungen mit anderen Arbeitspaketen sollten erkannt und besonders im Blick behalten werden.

Insgesamt sind nur ca. 85 % der zur Verfügung stehenden Zeit zu verplanen und zeitliche Puffer für Unvorhergesehenes zu berücksichtigen.

Als Planungstechniken werden für die Ablauf- und Terminplanung²⁴ empfohlen:

- Ablaufnetz,
- Listentechnik (geeignet bei einer kleinen Anzahl an Arbeitspaketen und wenig Abhängigkeiten),
- Balkenplantechnik (geeignet bei überschaubaren Abhängigkeiten),
- Netzplantechnik (geeignet bei komplexen Abhängigkeitsbeziehungen).

Die Listentechnik („To-do-Liste“) ist die einfachste Darstellungsvariante. Der Vorteil der Balkenplantechnik liegt in der guten Visualisierung und Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Ablauf des Projektes. Durch die Netzplantechnik können zeitkritische Vorgänge/Ereignisse erkannt und gesteuert werden.

5.5 Ressourcenplan

Personelle Ressourcen

Die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen sind durch den Workload determiniert (vgl. Kap. 2.3.1). Für eine gleichmäßige Verteilung der Aufgaben und zum Erlernen der Techniken des Projektmanagements kann es hilfreich sein, einen (personellen) Kapazitätsplan aufzustellen.

Der Kapazitätsplan kann aus der Ablauf- und Terminplanung abgeleitet werden:

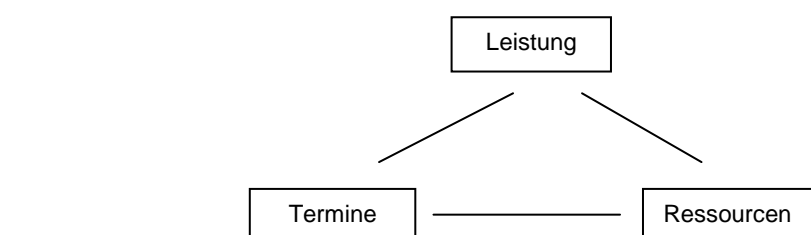
- Wer ist wann, wofür und mit wie viel Stunden eingeplant?
- Sind alle Projektmitglieder gleichmäßig ausgelastet?

Finanzielle Ressourcen

Ausführliche Hinweise zu den finanziellen Ressourcen finden sich in Kapitel 2.3.2.

6 Projekt steuern

Die (integrierte) Projektsteuerung bezieht sich auf die drei relevanten und konkurrierenden Projektgrößen Inhalt/Leistung, Zeit/Termine und Ressourcen:



²⁴ Vgl. Anhang 7.4.

Der geplante und der tatsächliche Projektverlauf werden voraussichtlich nicht genau übereinstimmen. Es wird immer Abweichungen von den Plan-Werten geben.

Im Rahmen der Projektsteuerung

- soll der Projektstatus (Ist-Werte) ermittelt werden,
- sollen Abweichungen von den Plan-Werten durch einen Soll-Ist-Vergleich frühzeitig erkannt werden,
- sollen die Ursachen für die Abweichungen und deren Auswirkungen auf den Projektverlauf analysiert werden,
- sollen Korrekturentscheidungen getroffen werden,
- soll ein Berichtswesen eingerichtet werden,
- sollen in größeren Abständen Zäsuren eingeplant werden,
- soll die Feinplanung für Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete erfolgen.

6.1 Erfassung des Projektstatus²⁵

Damit ein Soll-Ist-Vergleich erfolgen kann, muss regelmäßig der Projektstatus erhoben werden. Die wichtigste Form der Erhebung des Projektfortschritts (Leistungen, Termine, Ressourcen) ist der mündliche Bericht auf den regelmäßig stattfindenden Projektgruppensitzungen. Die Arbeitspaketverantwortlichen berichten über den Arbeitsfortschritt ihrer Arbeitspakete. Zweckmäßig kann es sein, dass die Lenkungsgruppe ein einheitliches Schema der Berichterstattung entwickelt.

Folgende Fragen könnten sinnvoll sein:

- Erledigte Arbeiten/Arbeitspakete und bisherige Ergebnisse?
- Noch anstehende Arbeiten?
- Bearbeitung im geplanten Zeit- und Ressourcenrahmen?
- Aufgetretene bzw. erwartete Schwierigkeiten/Störungen?
- Klärungs- und Abstimmungsbedarf (mit anderen Arbeitspaketverantwortlichen)?
- Anpassungsbedarfe/Steuerungsmaßnahmen?
- Korrekturen, Ergänzungen und/oder Verbesserungsvorschläge?

Alternativ oder ergänzend zur mündlichen Berichterstattung können Informationen zum Ist-Status schon vor der Projektgruppensitzung erhoben werden, zum Beispiel als „Bringschuld“ des/der Arbeitspaketverantwortlichen auf einem Formblatt²⁶ oder durch telefonische Abfrage durch ein Mitglied der Lenkungsgruppe („Terminjäger“) zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. X Tage vor der Projektgruppensitzung).

²⁵ Vgl. Methodenkoffer Anhang 7.

²⁶ Vgl. Anhang 7.5.

Der Vorteil der Vorab-Erfassung liegt darin, dass die Lenkungsgruppe die Informationen schon als Situationsbericht und/oder „Offene-Punkte-Liste“ für die Projektgruppensitzung aufbereiten kann.

Auch sollte festgelegt werden, dass die Arbeitspaketverantwortlichen bei plötzlich eintretenden relevanten Störungen und/oder eingetretenen unvorhergesehenen Ereignissen sofort die Lenkungsgruppe informieren, damit schnell reagiert werden kann.

Die für die Projektarbeit eingesetzten „Ist-Arbeitsstunden“ – möglichst nach Arbeitspaketen – werden auf einem Excel-Arbeitsblatt (Workload-Dokumentation) erhoben.

6.2 Analyse, Gegensteuerungs- und Korrekturmaßnahmen

Bei eingetretenen Soll-Ist-Abweichungen sollten die Ursachen ermittelt werden. Wurde zu optimistisch oder zu vorsichtig geplant? Sind unvorhergesehene Ereignisse eingetreten? Sind Probleme bei der Durchführung aufgetreten?

Besonders wichtig ist die Betrachtung von Wechselwirkungen und Abhängigkeiten:

- Handelt es sich um ein für das Gesamtprojekt (zeit-)kritisches Arbeitspaket und wie wirkt sich die Abweichung auf das Gesamtprojekt aus?
- Welche Auswirkungen hat die Abweichung auf andere Arbeitspakete?
- Wie wirkt sich die Abweichung bei einer Stellgröße (z.B. Inhalt/Leistung) auf die beiden anderen Größen (Termine und Ressourcen) aus?

Ein besonders geeignetes Analyseinstrument stellt die Meilensteintrendanalyse²⁷ dar, die nicht in jeder Projektgruppensitzung, aber in definierten Zeitabständen durchgeführt werden sollte. Die Meilensteintrendanalyse visualisiert für Schlüsselereignisse die derzeitige und prognostizierte zeitliche Entwicklung. Zu jedem Kontrollzeitpunkt wird gefragt, wann der jeweilige Meilenstein aus aktueller (heutiger) Sicht erreicht sein wird.

Der Vorteil der Meilensteintrendanalyse liegt darin, dass sie nicht zu kleinteilig ausgerichtet ist, sondern hierbei die wichtigen Ereignisse im Fokus stehen. Die Analyse gibt einen Gesamtüberblick zum Stand des Projekts. Verzögerungen oder Beschleunigungen werden frühzeitig erkannt und ein schnelles Eingreifen möglich.

Nach der Analyse müssen Entscheidungen getroffen werden:

- Können auf der Durchführungsebene Gegensteuerungsmaßnahmen erfolgen?
- Müssen die Pläne (PSP, Meilensteinplan, Ablauf- und Terminplan, Ressourcenplan) angepasst werden?
- Müssen vielleicht sogar die Projektziele angepasst werden (→ in Absprache mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber)?

²⁷ Vgl. Methodenkoffer Anhang 7.3.

- Besteht ein Gesprächs-/Abstimmungsbedarf mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber?

Auf der Basis der neuen Erkenntnisse kann für einzelne Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete nun eine Feinplanung erfolgen.

6.3 Dokumentation

Projektstatus, Analyseergebnisse und entschiedene Maßnahmen sind zu dokumentieren. Das erfolgt über die Protokolle der Projektgruppensitzungen sowie durch die fortgeschriebenen Pläne. Außerdem können die erfassten und analysierten Einzelinformationen zu den Arbeitspaketen in einem kurzen Situationsbericht²⁸ gebündelt werden.

Im Statusbericht werden Projektfortschritt, relevante Abweichungen, Schwierigkeiten/Störungen sowie die entschiedenen Gegensteuerungs- und Korrekturmaßnahmen zusammengefasst und zusätzlich in einer Grafik dargestellt.

Hilfreich kann der Einsatz der so genannten „Ampeltechnik“ sein. Die Ampelfarben geben auf einen Blick den Projektstand wieder:

Rot = Gravierende Plan-Abweichungen bzw. Probleme liegen vor.

Gelb = Es deuten sich Probleme an.

Grün = Alles läuft nach Plan.

Sehr empfehlenswert ist das Führen einer „Offenen-Punkte-Liste“, die von der Lenkungsgruppe stets aktuell gehalten werden muss.

6.4 Zäsuren

Es wird empfohlen, in größeren Zeitabständen Zäsuren durchzuführen. Zäsuren bieten sich immer nach Erreichen eines Meilensteins an. Eine Zäsur kann aber auch aus Anlass der Zwischenpräsentation erfolgen.

Zäsuren dienen der gründlichen Reflexion des Projektauftrags und des Projektverlaufs. Zäsuren fördern das Erkennen von Zusammenhängen, die Gesamtsicht auf das Projekt und die Zusammenarbeit in der Gruppe. Es gilt u.a. herauszufinden, ob eine Überarbeitung der Projektziele oder eine Neuorientierung der Zusammenarbeit der Gruppe erforderlich ist:

- Sind Entwicklungen eingetreten, die die Projektziele selbst in Frage stellen?
- Ist unsere Herangehensweise zielführend?
- Sind die Arbeiten gleichmäßig auf die Studierenden verteilt?

²⁸ Der Situationsbericht kann wie der erste Teil (Projektstatus im Überblick) des im Methodenkoffer in Anhang 7.5 vorgestellten Projektstatusberichts aufgebaut werden.

- Ist die Zusammenarbeit in der Gruppe zufriedenstellend?

Als Ergebnis der Zäsuren werden ggf. Anpassungs- und Korrekturmaßnahmen entschieden und Gespräche mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber geführt.

6.5 Berichterstattung an Projektgruppenexterne

Projektgruppenexterne Berichtsempfängerinnen bzw. -empfänger sind Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, betreuende Ausbildungsleitungen und Lehrende der HAW Hamburg. Sie sind regelmäßig über den Projektfortschritt zu informieren. Geeignete Informationsinstrumente sind Gespräche und der Projektstatusbericht.

Der Projektstatusbericht gibt einen umfassenden Einblick in das Projektgeschehen. Der Projektstatus wird zu einem bestimmten Zeitpunkt ausführlich und graphisch aufbereitet dargestellt. Der Statusbericht sollte nach dem Gestaltungsgrundsatz „Überblick und Detail“ aufgebaut sein: Auf der ersten Seite muss auf einen Blick der aktuelle Status erkennbar sein, dann folgt die ausführlichere Darstellung. Auch für den Projektstatusbericht ist der Einsatz der Ampeltechnik empfehlenswert.

Die Lenkungs-/Projektgruppe muss klären, wer in welchen Zeitabständen einen Projektstatusbericht erhält. Die Berichterstattung zur Zwischenpräsentation beinhaltet auch einen Projektstatusbericht.

Es wird empfohlen, mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber (und ggf. weiteren Projektgruppenexternen) ergänzend Projektstatusgespräche (zum Beispiel auf Basis des Berichtes) zu führen, Entscheidungsbedarfe darzulegen und auch erarbeitete Teilergebnisse vorzustellen und zu diskutieren.

Über diese regelmäßige Standardberichterstattung hinaus ist daran zu denken, dass projektrelevante außergewöhnliche Entwicklungen und Ereignisse eine „Ad-hoc-Berichterstattung“ (Sofort-Bericht) an Auftraggeberin bzw. Auftraggeber und Ausbildungsleitungen erforderlich machen können.

7 Projekt abschließen

Die formalen Anforderungen (Projektabschlussbericht, Abschlusspräsentation) an den Projektabschluss sind in Kap. 2.4 dargelegt.

Darüber hinaus wird empfohlen, die Projektergebnisse ausführlich mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber zu besprechen und sie in der betroffenen Organisation/dem Untersuchungsbereich vorzustellen.

Von der Projektgruppe sollte das Projektende bewusst wahrgenommen und angemessen zelebriert werden.

Feiern Sie Ihren Projektabschluss!!!

Kommentierte Literaturliste

Literatur Projektmanagement:

bgw (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege): Projektmanagement – Eine Einführung. Erstveröffentlichung Hamburg 6/2007, Stand 6/2009.

Die Einführung ins Projektmanagement ist als Arbeitsheft angelegt. Die Veröffentlichung enthält zahlreiche Checklisten und Formblätter, die die professionelle Durchführung von Projekten unterstützen. Nicht nur im Gesundheitsbereich.

(http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM10_Ratgeber_Projektmanagement.property=pdfDownload.pdf, Zugriff am 14.09.2011)

Litke, H. D.: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement, München 2007.

Standardwerk zum Projektmanagement

Madauss, B. J.: Handbuch Projektmanagement, Stuttgart 2000

Standardwerk zum Projektmanagement

Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. 3. Aufl. Hamburg 2006

Die Autoren beschreiben die systematische Durchführung von Projekten. Sie gehen von der Grundannahme aus, dass Projekte fast nie an fehlender fachlicher Kompetenz scheitern, sondern daran, dass die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Projektes und zwischen dem Projekt und seiner Umwelt nicht genügend Beachtung finden. Mit diesem systemischen Verständnis von Projektarbeit wird der Schwerpunkt auf die praktische Lösung von Problemen der Projektarbeit gelegt. Gut geeignet als Methodennachschlagewerk.

Redlich, Alexander: Konfliktmoderation. 7. Aufl., Hamburg 2009.

Moderationshilfen für Konfliktsituationen im Projekt, die mit den im Projektleitfaden formulierten Tipps und Fragen nicht lösbar sind.

RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann. 6. Aufl. Eschborn 2003.

Standardwerk zum Projektmanagement

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt. 4. überarbeitete Auflage, München 2010.

Standardwerk zum Projektmanagement

Tiemeyer, Ernst: Projektmanagement in Lernsituationen. Projekte initiieren, managen, dokumentieren und präsentieren. Haan-Gruiten 2006.

Das Buch ist als Lehrbuch zum Projektmanagement angelegt und ist als systematischer Einstieg gedacht. Es kann auch gut als Nachschlagewerk genutzt werden. Fachlich tiefer und anspruchsvoller als der bgw-Ratgeber.

DIN-Normen zum Projektmanagement:

- DIN 69900 Projektmanagement - Netzplantechnik – Beschreibungen und Begriffe
- DIN 69901-1 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen
- DIN 69901-2 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse
- DIN 69901-3 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden
- DIN 69901-4 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell
- DIN 69901-5 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe

Die DIN-Normen sind die zurzeit in Deutschland bestehenden Normen zum Projektmanagement, vgl. auch Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
http://www.gpm-ipma.de/know_how/pm_normen_und_standards.html, Zugriff am 14.09.2011.

Literatur Techniken des Organisierens/Durchführung von Organisationsuntersuchungen:

- Bokranz, Rainer; Kasten, Lars.: Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte. Wiesbaden 2003.
- Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung: Standard-Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistungen. München 2005.
- Bundesministerium des Inneren: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin 2007 (www.orghandbuch.de).

Literatur Wirtschaftlichkeitsrechnungen:

- Homann, Klaus: Kommunales Rechnungswesen: Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Wiesbaden 2005.
- Klümper, Bernd; Möllers, Heribert; Zimmermann, Ewald: Kommunale Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 17. vollständig überarbeitete Auflage, Bernhardt-Witten 2010.

Software-Unterstützung:

- Excel für Projektplanung und -steuerung
- MS-Project



Projektanmeldung

Projektgruppe:	
Projekt/Aufgabe:	
Bearbeitungszeitraum:	
Datum:	
Ansprechperson/en:	

1. Konkrete Zielsetzung/Angestrebtes Ergebnis der Projektarbeit?
2. Welchen Verwaltungsbezug gibt es? Was sind die Anforderungen der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers?
3. Welche Arbeitsschritte haben sich aus der Planung bisher ergeben?
4. Welche Methoden werden voraussichtlich bei der Bearbeitung des Projektes angewendet?
5. Welche Bezüge lassen sich bislang zu den im Modulhandbuch beschriebenen Studienzielen und Studieninhalten herstellen?
6. Welche Arbeitsunterlagen, Informationen, Literatur etc. stehen bislang zur Verfügung?
7. Warum haben Sie sich als Gruppe für das Thema entschieden?



Projektvereinbarung

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Zwischen der

Projektgruppe:

vertreten durch:

und dem bzw. der

Auftraggeber/in:

wird folgende Vereinbarung getroffen: ...

Die Vereinbarung sollte enthalten:

- Projektkurzbeschreibung
- Projektziele und Projektumfang (Was soll erreicht werden?)
- Projektlaufzeit
- Rahmenbedingungen (z. B. technische, rechtliche ...)
- Finanzielle Ressourcen
- Ggf. grober Projektstrukturplan bzw. Meilensteinplan
- Vereinbarungen zur Zusammenarbeit (z.B. Absprachen bezüglich der Berichterstattung durch die Projektgruppe, Absprachen bezüglich der Unterstützung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber, Absprachen zur Entscheidungsfindung ...)
- Ansprechpersonen seitens der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers und der Projektgruppe
- Sonstige Vereinbarungen

BEWERTUNG PROJEKT

Studiengruppe:

Projektthema:

1	Projektverlauf 40%	Bewertung
1.1	Projektorganisation	
	Projektgruppen	
	Rollenklärung	
	Dokumentation	
1.2	Projektmanagement	
	Einsatz von Planungsmethoden	
	Strukturiertes Vorgehen	
	Entscheidungsprozesse	
1.3	Controlling	
	Soll-/Ist-Analyse	
	Zielanpassung	
1.4	Zusammenarbeit	
	Kommunikation/Interaktion	
	Nutzung von Stärken/ Fähigkeiten	
	Umgang mit Konflikten	
	Improvisationskompetenz	
	Selbstmotivation	
	Reflexionsfähigkeit	

2	Zwischenbericht mit Präsentation 10%	Bewertung
2.1	Vortragsgestaltung/Medieneinsatz (s. Referatsrichtlinien)	
2.2	Vorgehensweise und Projekt- stand	
2.3	Projekt-/Kapazitätsplanung	
2.4	Prozessreflexion	
2.5	Beantwortung von Fragen	
2.6	Aussagekraft der schriftlichen Ausarbeitung	

3	Projektbericht/ Projektergebnis 30%	Bewertung
3.1	Ausarbeitung gem. Richtlinien zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten	
3.2	Projektziele und Zielerreichung	
3.3	Prozessbeschreibung	
3.4	Prozessreflexion	
3.5	methodische/theoretische Fundierung	
3.6	Gestaltung der Ausarbeitung	

4	Projektpräsentation 20%	Bewertung
4.1	Inhalt	
	Vollständigkeit und Ausgewogenheit	
	Schlüssigkeit/Komplexität	
	Methodische/theoretische Fundierung	
	Projektziele und -erreichung	
	Projekt-/Kapazitätsplanung	
	Prozessreflexion	
4.2	Gestaltung	
	Freier Vortrag	
	Verständlichkeit	
	Weckung von Interesse	
	Medieneinsatz	
	Beantwortung von Fragen	

Gesamtbewertung:

Hamburg, den

Unterschriften

Bewertung Projektphase

Projektphase:

Zeitraum:

Abschließender Meilenstein:

1.	Projektverlauf	Bewertung
1.1	Projektorganisation	
	Projektgruppen	
	Rollenklärung	
	Dokumentation	
1.2	Projektmanagement	
	Einsatz von Planungsmethoden	
	Strukturiertes Vorgehen	
	Entscheidungsprozesse	
1.3	Controlling	
	Soll-/Ist-Analyse	
	Zielanpassung	
1.4	Zusammenarbeit	
	Kommunikation/Interaktion	
	Nutzung von Stärken/Fähigkeiten	
	Umgang mit Konflikten	
	Improvisationskompetenz	
	Selbstmotivation	
	Reflexionsfähigkeit	

Gesamtbewertung:

Hamburg, den

Unterschriften

Rückmeldebogen zur Bewertung des Projektverlaufs

Projekt:

Arbeitsgruppe/ Arbeitspaket:

Meilenstein/ Plenumsitzung am:

Bitte nehmen Sie zu den folgenden Fragen ausführlich Stellung:

Welche Rolle haben die einzelnen Mitglieder der Projektgruppe wahrgenommen?

Gab es Änderungen in der Rollenverteilung? Warum ist diese erfolgt?

Traten Konflikte auf? Wie wurden diese gelöst?

Gab es ungeplante Vorkommnisse? Wie sind Sie damit umgegangen?

Inwieweit wurde Improvisationskompetenz eingesetzt?

Sonstige Anmerkungen

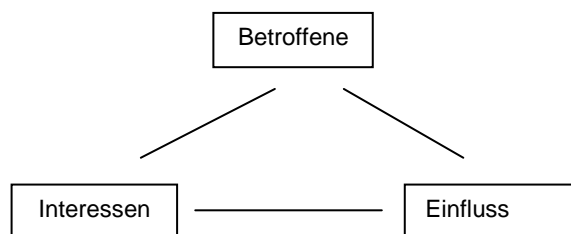
<input type="text"/>	
Datum	Unterschrift für die Gruppe

Umfeldanalyse: Kurzbeschreibung Stakeholderanalyse

(Literaturhinweis: Schelle, H: Projekte zum Erfolg führen. München 2010)

Als Stakeholder (Anspruchsgruppe) wird jede Person(engruppe) oder Organisation bezeichnet, die am Projekt beteiligt, am Projektablauf interessiert und/oder durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts betroffen ist.

Nach DIN 69901-5: 2009 geht es in der Stakeholderanalyse um die Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich deren Einfluss auf das Projekt und deren Einstellungen (positiv oder negativ) zum Projekt.



Durch eine Stakeholderanalyse

- werden unterschiedliche, ggf. widersprüchliche Erwartungen der Stakeholder an das Projekt transparent. Es können Prioritäten gesetzt werden, Ziele können abgestimmt werden. Ein einheitliches Zielverständnis wird gefördert.
- wird deutlich, welche Stakeholder das Projekt unterstützen. Wer außerhalb der Projektgruppe kann wichtig, nützlich oder und auch förderlich für das Gelingen der Projektarbeit sein?
- wird deutlich, welche Stakeholder das Projekt gefährden können. Wer außerhalb der Projektgruppe kann hinderlich für das Gelingen der Projektarbeit sein? Wer wird negativ vom Projektergebnis betroffen sein? Wo sind Widerstände zu erwarten?

Eine Stakeholderanalyse wird in drei Teilschritten durchgeführt:

- Stakeholder müssen identifiziert werden.
- Die Erwartungen/Interessen und Einflüsse der Stakeholder müssen analysiert und bewertet werden.
- Konsequenzen und Maßnahmen für das Projekt müssen abgeleitet werden.

1. Schritt: Stakeholderidentifikation

Typische Stakeholder sind Auftraggeber/in, Führungskräfte, Mitarbeiter/innen, Personalrat, andere Ämter und Behörden, Kunden, Lieferanten, Bürger/innen, Unternehmen, Sponsoren u.a.

Empfehlung: Bei der systematischen Erfassung aller potentiellen Interessenbeteiligten sollte der/die Auftraggeber/in einbezogen werden.

Bei der Stakeholderidentifikation ist darauf zu achten, dass der betroffene Personenkreis nicht frühzeitig eingegrenzt wird. Er sollte eher weit gefasst werden. Gibt es sehr viele Stakeholder, können Cluster gebildet werden.

Für die Stakeholder ist zu ermitteln:

- Was denken die Stakeholder über das Projekt? Welche Erwartungen/Ziele haben sie?
- Wie können die Beziehungen der Stakeholder charakterisiert werden? Allianzen, Abhängigkeiten oder gibt es evtl. Konflikte?
- Welchen Einfluss haben die Stakeholder in der Organisation?

Empfehlung: Bei der Stakeholderanalyse handelt es sich um ein sehr sensibles Thema. Es ist davon auszugehen, dass die Interessen nicht (immer) offen kommuniziert werden. Die Projektgruppe sollte eng mit der/dem Auftraggeber/in zusammenarbeiten und sich auf deren bzw. dessen Einschätzungen und Erfahrungen stützen.

Darüber hinaus kann abgesprachen werden, ob persönliche Gespräche oder auch Workshops durchgeführt werden sollen. Zum Teil wird sich die Projektgruppe auf eigene Vermutungen (sich in die Lage des Stakeholders versetzen, „Zwischentöne hören“ usw.) verlassen müssen.

2. Schritt: Analyse und Bewertung der Stakeholder

Die Analyse und Beurteilung der Stakeholder erfolgt nach folgenden Merkmalen:

- nach den Erwartungen der Stakeholder an das Projekt,
- nach Art und Grad der Betroffenheit,
- nach der (potentiellen) Einflussnahme,
- nach Klima/Stimmung.

Stakeholder	Ziele/Erwartungen	Bedeutung für Projektziele
...		

Stakeholder	Klima/Stimmung + 0 -	Bedeutung/Macht von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch)	Erwartungen/Befürchtungen von -5 (stark hemmende Kraft) bis + 5 (stark treibende Kraft)	Maßnahmen
...				
...				

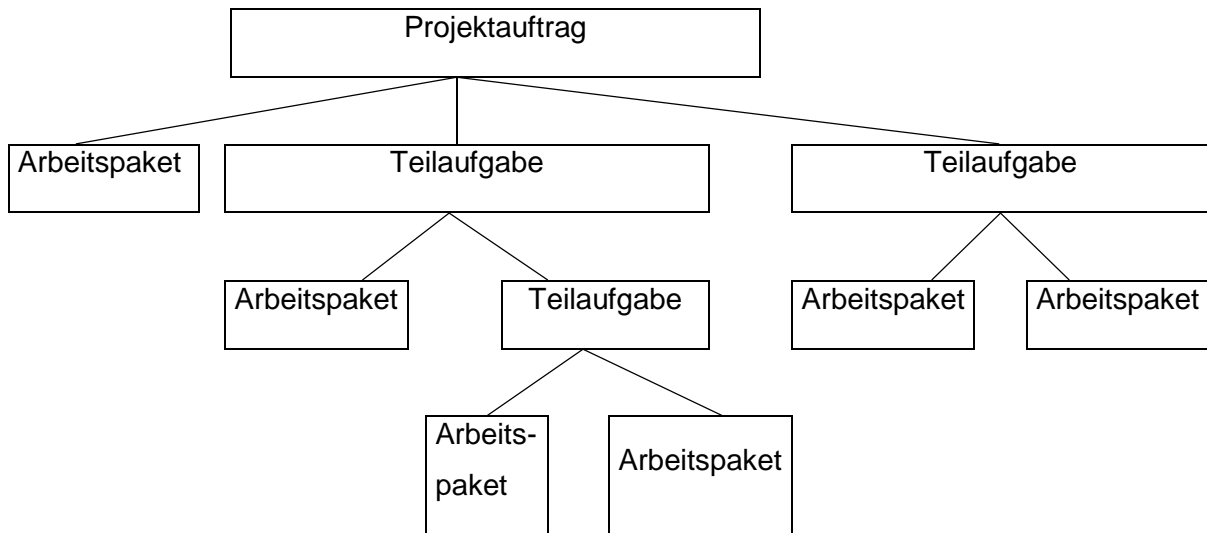
hoch	Stakeholder x	Stakeholder y	
			I.
Betroffenheit	mittel	Stakeholder z	Stakeholder ...
niedrig	III.	IV.	
	gering	mittel	hoch
	Einflussnahme		

Die Stakeholder-Bewertung hilft Prioritäten zu setzen. Welche Stakeholder sind für das Projekt besonders relevant (positiv oder negativ)? Auf wen bzw. auf welche Personengruppe muss bei der Projektabwicklung besonders geachtet werden?

3. Schritt: Ableiten von Konsequenzen und Maßnahmen für das Projekt

- Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse sind wichtig für die Zielplanung.
- Die Stakeholderanalyse ermöglicht eine Projekteinschätzung: Es lässt sich feststellen, ob treibende oder hemmende Kräfte überwiegen und wie die Erfolgchancen des Projektes einzuschätzen sind. Projektrisiken werden erkannt werden; ihnen gilt bei der Projektabwicklung ein besonderes Augenmerk.
- Die Stakeholderanalyse bildet eine wichtige Grundlage für die Projektplanung und -steuerung. Durch welche Maßnahmen kann das Engagement der „Projektunterstützer“ für das Projekt gefördert werden? Durch welche Maßnahmen (z.B. regelmäßige Kommunikations- und Informationsarbeit; Projektmarketing, Kummerkasten) kann die Akzeptanz gefördert und wie können Widerstände abgebaut werden? Es können konkrete Maßnahmen (beobachten – informieren – Kontakt halten ...) geplant werden.
- Die Stakeholderanalyse ist keine einmalig durchzuführende Analyse. Die Beobachtung und Beachtung der Risikoentwicklung muss prozessbegleitend erfolgen.

Projektstrukturplan



²⁹ Die dargestellten Planungs- und Steuerungsinstrumente werden in der angegebenen Grundlagenliteratur ausführlich beschrieben.

Arbeitspaketbeschreibung (Projektstrukturplan)

Arbeitspaket:	Bezeichnung	PSP-Nr.
Arbeitspaketverantwortliche/r:		
Erwartete Ergebnisse:		
Termine:		
Rahmenbedingungen/Restriktionen:		
Veranschlagte Ressourcen (auch veranschlagte Personalkapazität in Stunden)		

Meilensteintechnik**Meilensteinplan:**

Für die Meilensteinplanung wird das Projekt in grobe Zeitabschnitte mit definierten Ergebnissen unterteilt. Meilensteinpläne lassen sich in Form von Listen darstellen.

Projekt:			
Aktuelles Datum:			
Verantwortliche/r:			
Meilenstein-Nr.	Meilenstein-Bezeichnung	Soll-Termin	Status/Ist-Termin
			z. B. abgeschlossen am ... 40 %-Erledigung Ampel-Farbe

Meilensteintrendanalyse (Projektsteuerung):

Zu jedem Analysezeitpunkt (hier: Monate in Spalte) wird gefragt, wann (hier: Monat) nach gegenwärtigem Kenntnisstand der Meilenstein abgeschlossen sein wird (in Zeile).

	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.
Jan.													
Dez.						❖	❖						
Nov.		❖		❖	❖								
Okt.	❖		❖										
Sept.	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪						
Aug.	•	•											
Juli			•										
Juni				•	•	•							
Mai													
April													
März													
Febr.													
Jan.													

- Meilenstein 1
- Meilenstein 2
- ❖ Meilenstein 3

Im Beispiel:

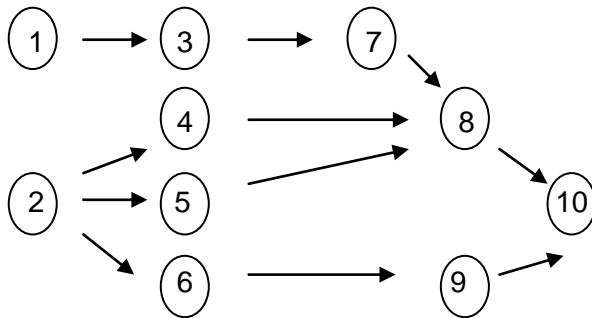
Analysemonat = Juli: Meilenstein 1 wurde früher als ursprünglich geplant (Juni statt August) abgeschlossen.

Meilenstein 2 stabil nach Plan, wird voraussichtlich wie geplant im September abgeschlossen;

Meilenstein 3 kritisch: wird (voraussichtlich) später als geplant (Dezember statt Oktober) abgeschlossen werden.

Darstellungstechniken der Ablauf- und Terminplanung

Graphische Darstellung eines einfachen Ablaufnetzes:



Im Ablaufnetz werden die logischen Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspakten/Vorgängen dargestellt.

Beispiel: AP 3 kann nach Beendigung von AP 1, AP 7 kann nach Abschluss von AP 3 beginnen. AP 4, 5, 6 können parallel starten, wenn AP 2 beendet ist. AP 8 kann erst starten, wenn AP 4, 5, 7 beendet sind. AP 10 ist abhängig von AP 8 und 9.

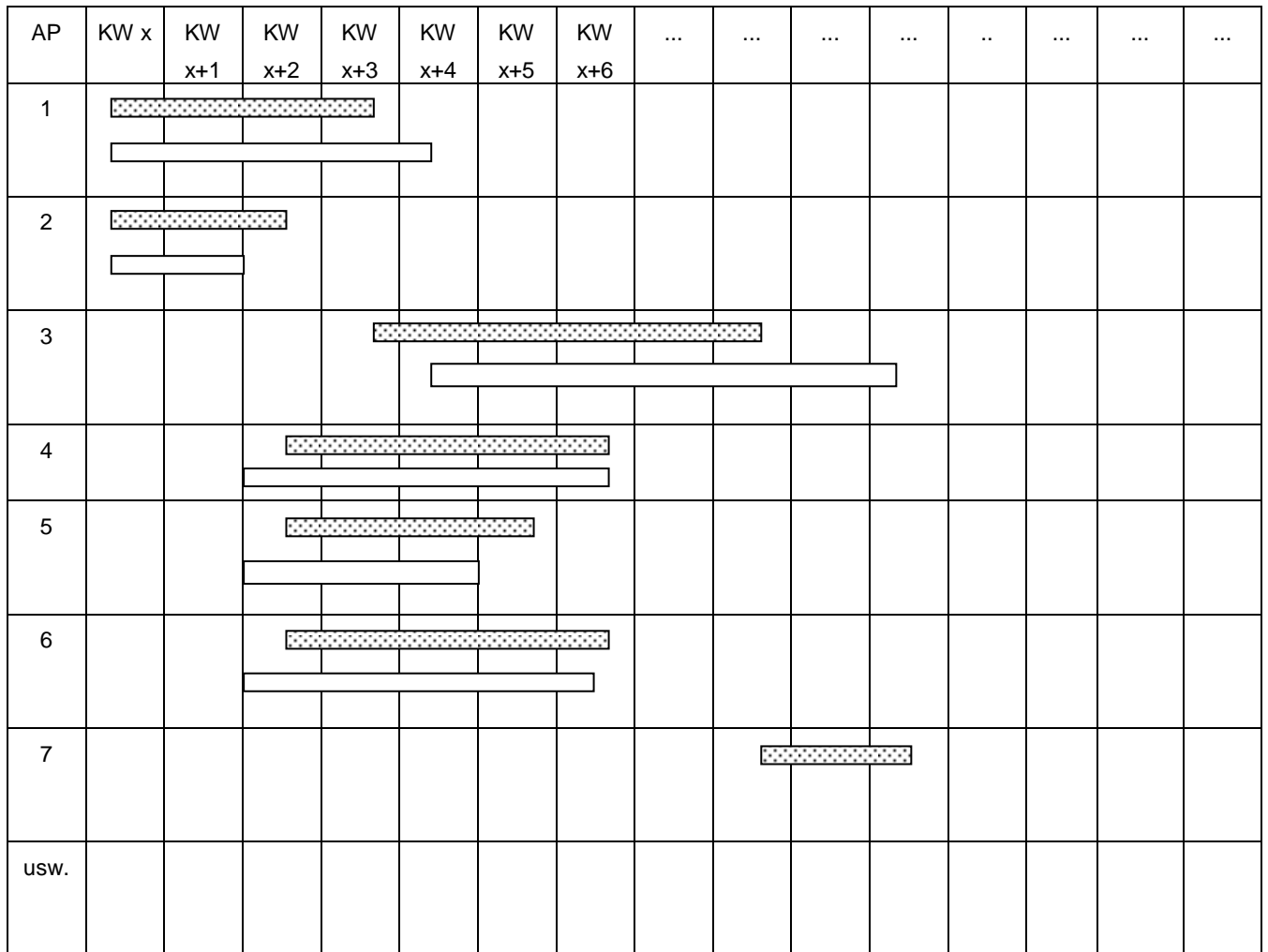
Listentechnik:

AP-Nr.	Vorgänger-Nr.	Nachfolger-Nr.	Dauer in Zeiteinh.	Anfangstermin	Endtermin	Spätester Anfangstermin	Spätester Endtermin	Zeitpuffer

Listentechnik als einfache to-do-Liste

AP-Nr.	Aufgabe	verantwortlich	Priorität	Soll-Start	Soll-Ende	Status

**Graphische Darstellung eines einfachen Balkenplans
(für Projektplanung und -steuerung)**



AP = Arbeitspaket

KW: Kalenderwoche oder Datum eintragen

Plan: [dotted bar]

Ist: [solid bar]

Planung:

AP 1 und AP 2 können in KW X starten. AP 3 startet nach Erledigung AP 1. AP 4, 5 und 6 können parallel nach Erledigung AP 2 starten. AP 7 muss auf Erledigung AP 3 warten.

Projektsteuerung (Ist) Stand KW x+6:

Verzögerung bei AP 1, dadurch verzögerter Start von AP 3, AP 3 wird voraussichtlich länger dauern als geplant, dadurch weitere Verzögerungen mit Auswirkungen auf Start A7 → Handlungsbedarf!

AP 2 früher als geplant erledigt. Dadurch konnten AP 4, 5, 6 früher starten. AP 4, 5, 6 erledigt.

Projekt-Statusbericht

Projekt	
Berichtszeitraum	
Berichtsempfänger/in	
Datum	

Projektstatus im Überblick:

Status Leistung (Projektfortschritt):



Status Termine:



Status Ressourcen:



Aufgetretene Schwierigkeiten:

Entscheidungs- und Klärungsbedarfe:

Projektstatus im Detail:

Sachstand zu den Arbeitspaketen:

Aufgetretene Probleme/Abweichungen und erwartete Auswirkungen auf das Projekt:

Entscheidungs-/Klärungsbedarf/Weiteres Vorgehen:

Sonstiges:

Beispielmoderation für das Erarbeiten von Vereinbarungen über die Zusammenarbeit in der Projektgruppe

Kleingruppenarbeit (max. vier Personen)

Schritt I (5 Minuten): sammeln

Jedes Gruppenmitglied schreibt für sich Stichworte auf Moderationskarten (pro Karte ein Gedanke, max. 7 Wörter auf eine Karte). Leitfrage ist:

„Wie ich mir persönlich die Zusammenarbeit in der Projektgruppe vorstelle.“

Schritt II (ca. 20 Minuten):

Stellen Sie sich Ihre Stichworte gegenseitig vor, ohne zu bewerten. Doppelte Karten sortieren Sie aus.

Formulieren Sie nun aus Ihrer Sicht Regeln, die aus Ihrer Sicht für die Zusammenarbeit während der Projektarbeitsphase gelten sollten.

Formulieren Sie die Sätze möglichst in der Wir-Form, z.B.:

„Wir wollen ...“

„Wir werden ...“

„Unsere ...“

Die Leitsätze schreiben Sie deutlich auf ein Flip-Chart oder eine Pinnwand.

Plenum

Schritt III (ca. 15 Minuten):

Die einzelnen Gruppen präsentieren kurz ihre Ergebnisse. Verständnisfragen werden gestellt. Es wird noch nicht über die Vorschläge diskutiert.

Identische Leitsätze werden zusammengefasst.

Schritt IV (5 Minuten): Auswahl und Gewichtung

Jedes Gruppenmitglied sucht die drei für sie bzw. ihn wichtigsten Leitsätze heraus, in dem Klebepunkte verteilt werden. Die Anzahl der Klebepunkte richtet sich nach der Anzahl der Sätze und der Anzahl der Gruppenmitglieder (vgl. Anhang ...).

Schritt V (10 Minuten): Rangfolge

Die Klebepunkte werden ausgezählt und es wird eine Rangfolge gebildet.

Schritt VI (30 Minuten): Diskussion

Es wird in der Gruppe diskutiert, welche Leitsätze für die Gruppe Gültigkeit haben sollen und warum. Ggf. werden Sätze noch umformuliert oder Regeln hinzugefügt.

Schritt VII: Abstimmung

Verbindliche Einigung über die Regeln.

Reflexion des Projektverlaufs

Mögliche Fragen³⁰ für die Vorbereitung der Reflexion des Projektverlaufs durch die Projektgruppe:

- Wie habe ich den bisherigen Verlauf erlebt?
- Welche konkreten Geschehnisse und Beispiele fallen mir ein, die für mich den bisherigen Verlauf beeinflusst haben?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Sachergebnis?
- Was habe ich auf der Sachebene beigetragen?
- Gab es genügend Raum für meine Ideen, Beteiligung und Mitwirkung?
- Wodurch habe ich die Gruppe auf der Sachebene blockiert oder behindert?
- Wie empfinde ich das Klima in der Gruppe – z.B. bezüglich Zuhören, Akzeptanz, Dominanz einzelner Teilnehmer, Offenheit etc.?
- Was habe ich auf der psychosozialen Ebene beitragen können?
- Wodurch habe ich die Gruppe auf der psychosozialen Ebene blockiert oder behindert?
- Wie erlebte ich die Zielorientierung unseres Arbeitsprozesses?
- Sind wir bei unserer Arbeit planmäßig vorgegangen?
- Wie konnte ich für die Erreichung meiner Ziele sorgen?
- Welche Rolle hatte ich in der Gruppe? Wie kam es dazu und wie fühlte ich mich darin?
- Welche Verhaltensweisen anderer Teilnehmer haben mir geholfen oder haben mich behindert mitzumachen?
- Inwieweit haben wir die Fähigkeiten in der Gruppe genutzt?
- Inwieweit wurden meine Fähigkeiten genutzt?
- Welche Rahmenbedingungen oder äußeren Einflüsse sollten verbessert werden?
- Bei allen bisherigen Fragen: Wer aus der Gruppe sieht es wohl ebenso wie ich, wer anders?
- Falls ich in einer bestimmten Phase des Verlaufs unzufrieden war: Was tat ich, um eine Änderung herbeizuführen?
- Was sollte die Gruppe tun, um effektiver und besser zu arbeiten?
- Was will ich tun, was brauche ich von wem?
- Was wollen wir miteinander vereinbaren?

³⁰ Vgl Langmaack, Braune-Krickau 2000, S.208.

Vereinbarung von Maßnahmen

Die Moderation bereitet ein Flip-Chart oder eine Pinnwand mit der folgenden Tabelle vor:

	Aktivität/ Maßnahme	Bis wann	Umsetzungs- verantwortliche	beteiligen/ informieren	Wann	Er- ledigt
1.						
2.						
3.						
...						

In die Tabelle werden konkrete Umsetzungsschritte und Einzelaktivitäten eingetragen und verantwortlichen Personen (nicht Arbeitsgruppen, sondern „Hartmut“ oder „Katrin“) zugeordnet sowie Endtermine festgelegt. Außerdem ist es in manchen Fällen notwendig weitere Personen zu beteiligen oder zu informieren. Auch das wird im Maßnahmenplan festgehalten.

Auswertung des Arbeitsprozesses³¹

Die Moderation bereitet eine Pinnwand/ ein Flipchart mit einer Hi – Hi - Liste (Hilfreich – Hinderlich) vor.

Die Hi – Hi – Liste: Unser Arbeitsprozess	
Was fand ich hilfreich?	Was fand ich hinderlich?

Hinweise für die Moderation

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, spontan zu beiden Fragen eine Rückmeldung zu geben.
- Die Moderation schreibt jede Aussage auf, und zwar genau so wie sie gesagt wurde (keine Umdeutungen vornehmen!). Bei längeren Aussagen bittet die Moderation um Verdichtung zu einer prägnanten Kernaussage.
- Aussagen werden nicht bewertet oder kommentiert. Erlaubt sind Verständnisfragen.
- Es handelt sich um eine individuelle Rückmeldung. Es müssen nicht alle Gruppenmitglieder mit der einzelnen Aussage einverstanden sein.
- Es ist in Ordnung, wenn einzelne Gruppenmitglieder nichts sagen.

Tipps zur Anwendung der Hi – Hi –Liste

- Die Hi – Hi – Liste lässt sich auch gut während des Arbeitsprozesses am Ende einer Sitzung einsetzen.
- Die Rückmeldung als Anregungen für Verbesserungen für künftige Sitzungen nutzen.
- Nehmen Sie jede Aussage ernst.
- Je öfter die Gruppe das Instrument nutzt, umso differenzierter werden die Aussagen sein: Auch eine Rückmeldung für die Moderation einfordern (vgl. Feedback Regeln).

³¹ vgl. bgw 2006, S.47

Blitzlicht

- Die Moderation bittet die Gruppenmitglieder um eine kurze spontane (deshalb Bezeichnung Blitzlicht) Äußerung zu einer Frage.
- Die Frage bezieht sich immer auf das Hier und Jetzt; zum Beispiel:
 - Wie ist Deine momentane Stimmung?
 - Wie verläuft aus Deiner Sicht gerade die Zusammenarbeit?
 - Welche Erwartungen hast Du an das Projekt?
- Aussagen werden nicht bewertet oder kommentiert!
- Alle Gruppenmitglieder äußern sich. Wer die Frage nicht beantworten will, sollte dies zumindest sagen („Ich möchte dazu nichts sagen.“).
- Lange Beiträge müssen unterbrochen werden und durch Hilfestellungen in ein Blitzlicht verwandelt werden: „Sag es bitte in einem Satz.“
- Auch die Moderation äußert sich – aber als Letzte.

Wenn durch das Blitzlicht ein Klärungs- oder Verständigungsbedarf sichtbar wird, muss die Moderation dies aufgreifen und thematisieren. Störungen sollten bearbeitet werden, damit die Gruppe sich wieder ihrer eigentlichen Arbeit zuwenden kann.

ICH-Botschaften

Durch eine ICH-Botschaft wird eine Aussage über einen Tatbestand gemacht, die den Empfänger nicht abwertet. Mit ICH-Botschaften drücke ich aus, „wie **ich mich** fühle, was **mich** bewegt, wie **meine** Körperbefindlichkeit ist“ usw. Durch ICH-Botschaften kommt immer die eigene Verantwortung, z.B. für einen Konflikt oder ein Thema, zum Ausdruck und es wird nicht einseitig jemandem die Schuld gegeben. Auf keinen Fall DU-Botschaften aussprechen. Durch DU- Botschaften werden Verhaltensweisen des Gegenübers angeprangert. Das löst immer Abwehr oder Ärger aus.

Durch ICH-Botschaften erfährt der die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner etwas direkt, was sich sonst nur aus dem Tonfall oder der Körperhaltung erschließen lässt und oft falsch interpretiert wird.

ICH-Botschaften:

„Mir war nicht ganz wohl, weil“

„Ich spürte Druck in der Magengegend, weil.....“

„Ich fühlte mich unsicher, weil“

DU-Botschaften:

„Du hast das falsch gemacht.“

„Du bist immer“

„Du sprengst das ganze Projekt.“

Bei richtig ausgesprochenen ICH-Botschaften wird nichts gefordert. Die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner erfährt, was den anderen bewegt oder was ihr bzw. ihm Sorge macht. ICH-Botschaften bewirken eigentlich, dass man sich gegenseitig öffnet und Interesse am Gegenüber zeigt³².

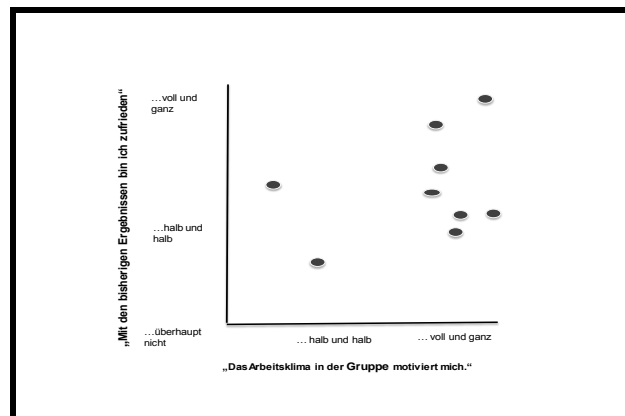
³² Vgl. Glasl 1998, S.14.

Einpunktabfrage

Bei diesem Verfahren wird z.B. ein Gruppenbild zu vorformulierten Aussagen erstellt. Es eignet sich gut als Einstieg, um danach über eventuelle Unzufriedenheiten ins Gespräch zu kommen oder einfach festzustellen, dass alles gut aussieht, obwohl man ein anderes Gefühl hatte.

Die Moderation bereitet ein Koordinatendiagramm oder einen Strahl vor. Die Gruppenmitglieder werden gebeten, mit einem Punkt (Klebepunkt oder Marker) beide Aussagen zu bewerten. Danach wird über das Ergebnis gesprochen und der Hintergrund genauer abgefragt. Die Grafiken sind Beispiele. Die Aussagen werden je nach Bedarf geändert.

Beispiel: Zusammenhang Ergebnisse und Arbeitsklima



Fragen für die Auswertung in der Gruppe für die Moderation:

- Was hat mich bewogen, meine Punkte so zu setzen?
- Wo sehe ich Zusammenhänge zum Thema oder Strukturen?
- Wo sehe ich Zusammenhänge zur Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe?
- Ging es anderen ähnlich? Wodurch sind ggf. Unterschiede bedingt?

Was ist zu tun, wenn ...?³³ – Umgang mit Störungen

In der folgenden Tabelle finden Sie eine Auflistung mit häufiger auftretenden Störungen, wenn Gruppen zusammenarbeiten. Dazu werden die möglichen Ursachen beschrieben und Lösungsansätze gegeben.

Was geschieht?	Was sind mögliche Ursachen?	Was ist zu tun? (Aus Sicht der Moderation)
Gruppenengagement sinkt im Laufe des Prozesses ab: reduzierte Initiative; Energietief; gehäufte Unpünktlichkeit, Vereinbarungen werden vergessen,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unausgesprochene Hürden, Konflikt, Störung ➤ Gruppe hat ihr Thema (noch) nicht gefunden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gruppe Rückmeldung über Wahrnehmungen geben
Gruppensitzungen beginnen schleppend, die TN sind müde.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ungünstig gewählter Zeitpunkt ➤ Vorausgegangene anstrengende Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Günstigeren Zeitpunkt wählen ➤ Sitzung mit Blitzlicht einleiten. („Was beschäftigt mich in diesem Moment“? Was brauchen Sie für Ihre Arbeitsfähigkeit hier?) ➤ Lockerungsübungen oder Muntermacher, z.B. Spiel anbieten. (Wissen der Gruppe nutzen: Wer kennt eine Übung?)
Moderation macht viel (ackert) – Gruppe macht wenig (lässt arbeiten)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moderation fühlt sich für die Inhalte verantwortlich ➤ Moderation setzt sich unter Erfolgsdruck ➤ Moderation ist persönlich in das Thema involviert 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigenes Rollenverständnis klären (ggf. beraten lassen) ➤ Der Gruppe die eigene Wahrnehmung zurückmelden und Rollenerwartungen (neu) aushandeln ➤ Ggf. Moderation abgeben ➤ Darauf verzichten „Herzblutthemen“ zu moderieren
Gruppe gerät in Zeitnot	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (Zeit)ressourcen zu knapp bemessen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilensteinplanung überprüfen ➤ Frühzeitig mit Auftraggeber sprechen ➤ Bilanzieren: „Wo haben wir uns verzettelt?“, „Was ist unser Hauptthema?“ „Welche Nebenthemen müssen wir unbearbeitet lassen?“

³³ bgw 2006, S.51 ff.

Was geschieht?	Was sind mögliche Ursachen?	Was ist zu tun? (Aus Sicht der Moderation)
<p>Gruppe verheddert sich in der Themenbearbeitung oder verfolgt kein gemeinsames Ziel, landet auf Nebenschauplätzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auftrag ist unklar oder wird unterschiedlich interpretiert ➤ Neue, andere Themen und Fragestellungen haben sich zwischenzeitlich in den Vordergrund geschoben ➤ Die Gruppe hat keine Prioritäten gesetzt oder Regeln haben sich unausgesprochen verändert 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zwischenbilanz ziehen („Wo stehen wir gerade?“ „Was haben wir schon geleistet?“ „Was ist noch offen?“ „Wie heißt unser Ziel?“ „Wie verstehen wir unseren Auftrag?“ ➤ Ggf. Auftrag in der Gruppe klären oder mit Auftraggeber (neu) verhandeln.
<p>Diskussionen werden grundsätzlich. Beiträge neigen zur Verallgemeinerung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Themenbearbeitung ist auf der Anspruchsebene gelandet. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Themenbearbeitung auf den Boden des Machbaren zurückholen („Was ist von uns beeinflussbar?“ „Was können wir konkret tun?“ „Wo stehen wir in der Verantwortung?“ ➤ Gruppe in Kleingruppen oder paarweise an konkreten Aufgaben arbeiten lassen.
<p>Gruppenmitglieder sind mit dem Ertrag des Gruppenengagements unzufrieden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es wird eher darauf geachtet, was nicht erreicht wurde als auf die Erfolge. ➤ Vorschläge der Gruppe wurden vom Auftraggeber oder vom Department abgelehnt. ➤ Entscheidungen seitens des Auftraggebers erfolgen nicht oder sind nicht transparent, zeitverzögert 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Erfolge benennen und die Leistung der Gruppe würdigen. ➤ Gründe für Ablehnung sollten direkt an die Gruppe kommuniziert werden (Vertreter einladen) ➤ Mit dem Auftraggeber eine rasche und klare Rückmeldung über Entscheidung vereinbaren ➤ Zu Beginn für Erfolge sorgen: kleine, schnell umsetzbare Schritte planen; Erfolge benennen

Was geschieht?	Was sind mögliche Ursachen?	Was ist zu tun? (Aus Sicht der Moderation)
<p>Einzelne Gruppenmitglieder werden als Bremser oder Störenfriede identifiziert. Gruppe fühlt sich durch die Einwände von immer denselben in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spielregeln werden nicht eingehalten oder es gibt keine. ➤ Bedenken oder Zweifel werden nicht ausreichend berücksichtigt. ➤ Die Unterscheidung zwischen Person und Sache (Beziehungs- und Sachebene) ist aufgehoben 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spielregeln aufstellen, auch noch nach der ersten Sitzung und auf Einhaltung bestehen ➤ Persönlich Angriffe, Vorwürfe, Unterstellungen unterbinden. Ggf. eine Vereinbarung treffen, wo der Konflikt auf der persönlichen Ebene (außerhalb) der Gruppe geklärt werden soll. ➤ Einwände, Bedenken, Widerstand auf dahinter liegende Interessen, Ängste, Sachverhalte durchleuchten („Welche Gründe, Argumente sprechen für Ihren Einwand?“ „Was ist Ihre Sorge?“ „Was möchten Sie erreichen?“ „Was ist Ihr Anliegen/ Interesse?“ ➤ Bedenkenträger in die Verantwortung nehmen („Was schlagen Sie vor?“ ➤ Gruppe auf die Arbeitsebene zurückholen (und damit weg von der Beziehungsebene): „Wie können die (begründeten) Einwände berücksichtigt werden?“ „Wie können wir gegensätzliche Auffassungen für unsere Aufgabe fruchtbar machen?“