



Projektmanagement in der Praxis - für uns zum Nachlesen, aber auch als Info für andere Projektgruppen

Nach unserem Verständnis ist die erfolgreiche Durchführung eines Projektes nicht die Aufgabe einer Leitungs- oder Steuergruppe, sondern die Aufgabe der gesamten Projektgruppe. Jedes Projektmitglied muss daher beim "Managen" seines Projekts mitwirken (Projektmanagement = Leitung und Organisation eines Projektes) und jeder Projektteilnehmer ist auch dafür verantwortlich, in welcher Funktion oder Arbeitsgruppe er sich auch gegenwärtig befindet.

Was ist ein Projekt?

Projektarbeit ist das **selbstständige Bearbeiten einer Aufgabe oder eines Problems durch eine Gruppe**. Ein Projekt reicht von der Planung über die Durchführung bis zur Realisierung und Präsentation des Ergebnisses.

Ausgangspunkt ist immer ein **Problem**, dessen Lösung man noch nicht kennt. Dieses Problem muss durch das Projekt **gelöst** werden, wie auch immer (Einführung einer neuen Software im Unternehmen, Entwicklung eines neuen Social Media-Angebotes, Planung eines neuen Produktes oder Geschäftsfeldes usw.).

Für ein Projekt hat man immer eine **feste Zeitvorgabe** (z.B. Ergebnispräsentation am). Wenn die Projektgruppe bei Projektende kein Ergebnis vorlegen kann, ist das Projekt gescheitert.

Im Regelfall hat man für das Projekt auch einen **internen oder externen Auftraggeber**, dem gegenüber man rechenschaftspflichtig ist (vor allem hinsichtlich erfolgreicher Problemlösung + Finanzaufwand).

Jedes Projekt ist gleich und jedes Projekt ist anders

Jedes Projekt ist von prinzipiellem Ablauf und Vorgehen her **gleich**: Man muss die Idee für ein Projekt entwickeln, die Projektaufgabe genau festlegen, das Projekt in Gang setzen, das Projekt durchführen, das Ergebnis präsentieren und schließlich das Projekt abschließen.

Jedes Projekt ist aber in der konkreten Durchführung auch **anders**, weil man bei jedem Projekt andere Gruppen bilden muss, andere Zeitvorgaben hat, andere Aufgaben hat, andere Teilnehmer zur Verfügung hat usw. Je nachdem sind dann auch die Gruppenbildungen, Aufgabenstellungen und Zeitvorgaben anders, weil für unterschiedliche Endprodukte und Fragestellungen unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich und sinnvoll sind.

Wie geht man an eine neue Projektaufgabe heran? (Projektplanung)

In der Regel bekommt man die Problemstellung vom Auftraggeber geliefert. Die Projektgruppe muss nun daran gehen, die Lösung des Problems zu **planen**:

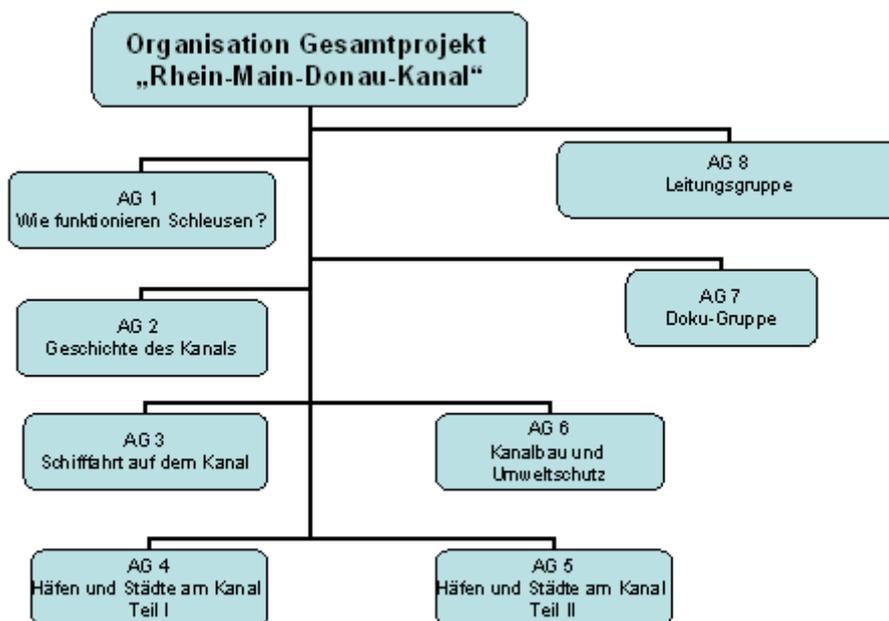
- Welches Problem genau bearbeiten wir?
- Was genau ist unsere Aufgabe und unser Ziel?
- Worin genau soll unser Endprodukt / unsere Problemlösung bestehen?
- Welche Arbeitsschritte brauchen wir, um das Problem zu lösen?
- Wie lange werden diese vermutlich dauern?
- Welche Ressourcen brauchen wir dazu? (Geld, Ausstattung und Personal)
- Wie können wir die Gesamtaufgabe sinnvoll in Einzelaufgaben / einzelne Arbeitsschritte aufteilen?
- Welche Untergruppen bilden wir sinnvollerweise?
- Wie viel Zeit hat jede Untergruppe für die Bewältigung ihrer Aufgabe?
- Wer von der Projektgruppe übernimmt welche Aufgaben?

Diese Festlegungen müssen in irgendeiner Weise **schriftlich** festgehalten werden (am besten mit ad hoc-Protokoll am Beamer während der Sitzung, damit alle den Text vor Augen haben) und für alle zugänglich sein, damit später keine Meinungsverschiedenheiten entstehen bzw. diese leichter wieder ausgeräumt werden können.

Nach Abschluss dieser Planungsschritte können die Arbeitsgruppen sofort mit ihrer Arbeit beginnen.

PS: Wenn sich die Projektmitglieder noch nicht kennen oder noch nicht mit dem Problem vertraut sind, empfiehlt sich ein Einführungstag in die Problemstellung und zum Kennenlernen. Dies nennt man in der Projekttheorie "Projektinitialisierung" oder "Kick-Off-Meeting").

PPS: Bei größeren Projekten müssen sich die Projektinitiatoren schon vor Projektbeginn erst einmal Gedanken machen, was überhaupt im späteren Projekt gemacht oder untersucht werden soll, wen man ansprechen will, wer Mittel bereitstellen könnte, ob die Geschäftsführung an der Problemlösung überhaupt Interesse hat, welche externen Zeitvorgaben es gibt usw. Dies bezeichnet die Projekttheorie als "Projektvorbereitung".



Typische Struktur eines Schülerprojektes mit sechs Themengruppen, einer Leitungsgruppe und einer Dokugruppe für das Layout der Abschlusspräsentation

Was ist bei der Projektplanung zu beachten?

Einrichten einer Layoutgruppe (Webgruppe/Doku-Gruppe/Präsentationsgruppe)

Ganz entscheidend ist, dass eine Gruppe sofort beginnt, das **Layout des Präsentationsmediums für das Endprodukt** zu entwickeln (z.B. Internetseite, Arbeitsmappe oder PowerPoint-Präsentation). Diese Gruppe gibt dann so bald wie möglich den anderen Arbeitsgruppen vor, **wie ihre Arbeitsergebnisse abzuliefern sind** (z.B. leere Webseiten mit End-Layout, vorformatierte Wordformulare, Größen- und Qualitätsvorgaben für Grafiken, Schriftgrößen und Layout von Exceldateien und PowerPoint-Folien usw.).

Dieser Schritt ist für den späteren Projekterfolg zentral. Nur so kann eine spätere mühsame Umformatierung von Arbeitsergebnissen vermieden und effizient gearbeitet werden.

Zu empfehlen sind hierfür folgende Vorgehensweisen und Regeln:

- Als Webeditor nimmt man am Besten Jimdo, das geht am einfachsten.
- Für Umfragen nimmt man am Besten Google-Drive, das geht schnell und man spart unheimlich viel Zeit bei der Durchführung und Auswertung (Online-Formular, Link in Wordseite oder Internetseite, dann eine Klasse nach der anderen zur Umfrage in den EDV-Raum, sofortige Anzeige der Ergebnisse am Bildschirm, Kopie nach Word, abspeichern als pdf oder Transfer in Excel zur weiteren Auswertung).
- Beim Drehen von Videos ist der Ton das Wichtigste. Immer wieder sind Videos unbrauchbar, weil der Ton zu schlecht ist (Nebengeräusche, Darsteller oder Interviewte sprechen nicht direkt in die Kamera bzw. das externe Mikrofon, Interviewer bewegen das Mikrofon zu früh zum Interviewten usw.). Also immer mit Handmikrofon interviewen, laut und deutlich ins Mikro sprechen, Windschutz über Mikrofon, gutes Mikrofon verwenden. Dann sofort den Ton der Aufnahme kontrollieren. Man kann den Ton einer Aufnahme zwar etwas lauter machen, aber nicht viel. Er muss sofort bei der Aufnahme passen.
- Beim Video selbst sollte man möglichst mit Stativ arbeiten und sich um etwas originelle Einstellungen bemühen. Auch etwas Ahnung über professionelle Bildgestaltung ist hilfreich.

- Für die Videobearbeitung ist Magix zu empfehlen. Das Programm ist zwar kostenpflichtig (die Mehrplatz-Schuledition ist etwas günstiger!), aber mit dem kostenlosen LiveMovieMaker kann man die Lautstärke nicht vernünftig verändern und es hat bei großen Filmdateien ewig lange Speicherzeiten, mit dem Editor von YouTube kann man nur mal ein Ende oder einen Anfang abschneiden, aber keine Filme bearbeiten. Mit Magix kann man selbst mov-Dateien über viele GB auf für das Internet noch akzeptable Dateigrößen in mp4 umwandeln.
- Für die Jimdogruppe, Facebook-, PowerPoint- und Google-Drive-Gruppe nimmt man am besten keine (meist männlichen) "EDV-Experten", sondern Schüler, die so etwas noch nie gemacht haben (meist weiblich). Damit wird verhindert, dass sich alle zu sehr auf die "Experten" verlassen, und die Gruppe dann aufgeschmissen ist, wenn der Experte mal krank ist. Am Besten wäre es, wenn alle Projektmitglieder in der Lage wären, die Internetseiten zu editieren, Grafiken zu bearbeiten, Online-Umfragen zu erstellen und auf Facebook zu posten.
- Jeder neue Account und jedes Passwort müssen sofort in einer zentralen Datei eingetragen werden.
- Generell wird alles, was die Projektgruppe erstellt, in einem bestimmten Ordner des schulischen Intranets gespeichert (+ übersichtliche Unterverzeichnisstruktur + verständliche Dateibezeichnungen!)

Einrichten einer Leitungsgruppe oder tägliche Meilensteinsitzungen?

Bei größeren Projekten empfiehlt es sich, eine **Leitungs- oder Steuerungsgruppe** einzusetzen, die dann die anderen Gruppen **unterstützt und kontrolliert**. Sie hat immer das Gesamtkonzept und den Zeitplan im Auge und achtet darauf, dass die Erreichung des Projektzieles nicht gefährdet wird. Sie leitet auch die Gruppensitzungen und verhandelt mit dem Auftraggeber.

Bei kleineren Projekten (bis zu 30 Personen) hat es sich auch bewährt, auf eine Leitungsgruppe zu verzichten, und stattdessen **tägliche oder wöchentliche Sitzungen mit allen Projektteilnehmern** abzuhalten, bei der der Projektfortschritt besprochen und Korrekturen oder neue Maßnahmen und Aufgaben gemeinsam beschlossen werden (sog. „**Meilenstein“-Sitzungen**).

Variable Gruppenstrukturen ("Aufbauorganisation")

Bei den meisten Projekten ist es erforderlich, die Gruppenstrukturen (Gruppenart, Gruppengröße, Gruppenmitglieder) **immer wieder zu verändern**, um **neue Aufgaben** anzugehen und zu bewältigen. Es ist völlig normal, dass man im Verlauf eines Projektes **mehreren Projektgruppen** angehört, oftmals auch mehreren gleichzeitig (erst Recherche, dann Videoideen, dann Videodreh, dann Videobearbeitung, dann Grafikbearbeitung, Webseiten schreiben, Ergebnispräsentation und Datensicherung). Dies sollte allen Projektteilnehmern schon zu Projektbeginn bewusst sein, um späteren Abwehrhaltungen ("Ich bin aber in der Logo-Gruppe!") zu vermeiden.

Erstellung und Einhalten eines Zeitplanes ("Ablauforganisation")

Da es für jedes Projekt einen festen **Endtermin** gibt, ist es wichtig, auch **vom Ende her zu planen**: Wann müssen wir insgesamt fertig sein? Was muss wann fertig sein? Welche Gruppe muss spätestens bis wann fertig sein? Wann muss eine Gruppe spätestens die Vorarbeiten der anderen Gruppe bekommen? Usw.

Am besten macht man hierzu einen übersichtlichen **Ablaufplan mit der Aufgaben- bzw. Gruppenstruktur** und den **Zeitvorgaben für die einzelnen Arbeitsschritte** ([Beispiel](#)). Dann erkennt man auch frühzeitig, welche Aufgaben zentral sind und durch eine Verzögerung den gesamten Projekterfolg gefährden (sog. „**kritischer Pfad**“).

Schaffen einer "Helferkultur" und Identifikation mit dem Gesamtprojekt

Jedes Projektmitglied wird einmal alleine nicht weiterkommen. Da bringt es überhaupt nichts, wenn man trotzdem allein weiterwurstelt und das Problem verschweigt. Das kostet nur Zeit. Es ist wichtig, dass man sofort um Hilfe und Unterstützung bittet, wenn man alleine nicht weiterkommt. Das kann im Ansprechen einzelner Personen oder im Ansprechen des Problems vor der Gesamtgruppe bestehen.

Es ist auch wichtig, dass sich jeder mit dem Gesamtprojekt identifiziert. Das wird er aber nur dann tun, wenn er weiß, was jeder im Projekt macht, wenn ihm die Mitarbeit gefällt, wenn er sich in der Gruppe wohlfühlt, wenn er sich einbringen kann und wenn er die Gruppenentscheidungen mit beeinflussen kann. Arbeit jemand nur unwillig mit,

sollte man sofort auf ihn zugehen und nach einer Lösung suchen (Aussprache in Arbeitsgruppe, Umsetzen in andere Gruppe etc.).

Beide Sachverhalte bzw. Wünsche sollte man schon bei Projektbeginn offen ansprechen.

Sofortiges Protokollieren aller Projektbeschlüsse statt nachträglicher Projektdokumentation

Jede Meilensteinsitzung ist schriftlich vorzubereiten (Tagesordnung, Was haben wir bereits? Was ist zu entscheiden? Was sind die Alternativen? Wer macht ab sofort etwas anderes?). Jede Beschlussfassung auf der Sitzung ebenso, und zwar am besten noch während der Sitzung. Am einfachsten ist, alle diese Dokumente ins Netz zu stellen (alternativ in ein Verzeichnis des schulischen Intranets). Das hat einmal den Vorteil, dass man bei Meinungsverschiedenheit jederzeit alles nachprüfen kann und das gesamte Projekt damit für jeden transparent ist, zum anderen aber, dass damit die ungeliebte "Projektdokumentation" weitgehend entfällt. Niemandem macht es großen Spaß, dann, wenn das Projekt praktisch schon vorbei ist, noch einen großen Bericht darüber zu schreiben. Wenn man alle Projektergebnisse sofort festhält, ist dies nicht mehr notwendig. Dann liegen die wichtigsten Dokumente bereits vor.

Noch besser: Man flankiert die Projekt-Website durch eine Facebookseite, auf der fortlaufend über das Projekt, seinen Stand, seine Probleme und Erfolge, berichtet wird. Dazu noch ein paar Fotos und ein paar Links auf die wichtigsten Protokolle, und die Projektdokumentation ist schon fertig und täglich auf dem neuesten Stand. Und das macht wesentlich mehr Spaß als eine trockene Dokumentation im Nachhinein!!!

Laufende Kontrolle des Projektfortschritts (Projektüberwachung und -steuerung)

Bei jedem Projekt kommt es darauf an, immer den **Projektfortschritt im Auge zu behalten** (sog. "Zeitmanagement"): Sind wir zeitlich noch im Plan? Hat eine Gruppe zu lange gebraucht oder noch gar kein Ergebnis? Wie können wir dieses Problem lösen (Aufgabe ganz streichen? Gruppenziel ändern? Mehr Leute einsetzen? etc.). Können wir unsere Projektaufgabe überhaupt bis zum Projektende überhaupt noch erfüllen?

Diese Projektüberwachung und -steuerung ist nicht alleine die Aufgabe der Leitungsgruppe (falls es eine gibt), sondern die **Aufgabe aller Projektmitglieder!!!** Nicht nur die Leitungsgruppe scheitert, wenn das Projekt nichts wird, sondern die gesamte Projektgruppe!!!

Es ist also zwingend erforderlich, dass man regelmäßig mit allen Projektmitgliedern und –gruppen eine **Bestandsaufnahme** der Arbeiten macht und gemeinsam das **weitere Vorgehen** bespricht und plant (Meilensteinsitzungen).

Ergebnispräsentation (Projektpräsentation)

In der Regel endet ein Projekt mit der **öffentlichen Präsentation des Endprodukts** (Pressetermin, öffentliche Veranstaltung, Präsentation vor dem Auftraggeber etc.). Dann entscheidet sich, ob das Projekt erfolgreich war oder nicht.

Bei allen unseren Projekten beinhaltet dies zugleich die Präsentation des Ergebnisses und des Projektverlaufs auf einer eigenen Website **im Internet**. Eine eigene Projektdokumentation entfällt damit, da alles über das Projekt, seine Erfolge, Misserfolge und Probleme für Jeden zugänglich im Netz steht. Im Idealfall kann man sogar die Präsentation gleich mit der Website machen und spart sich eine eigene Power-Point-Präsentation.

Projektabschluss

Projektevaluation

Da es vielleicht nicht nur den Auftraggeber interessiert, ob das Projekt erfolgreich war, sondern auch die Projektmitglieder selbst, macht es Sinn, den Erfolg des eigenen Projekts zu untersuchen, zu überprüfen und zu reflektieren.

Dies kann auf verschiedene Weisen geschehen:

a) Selbstevaluation

Man setzt sich nach Präsentation zusammen und diskutiert, was gut und was schlecht gelaufen ist und was man hätte besser machen können. Am besten hält man dies auch schriftlich fest, damit man selbst und gegebenenfalls auch andere später darauf zurückgreifen können.

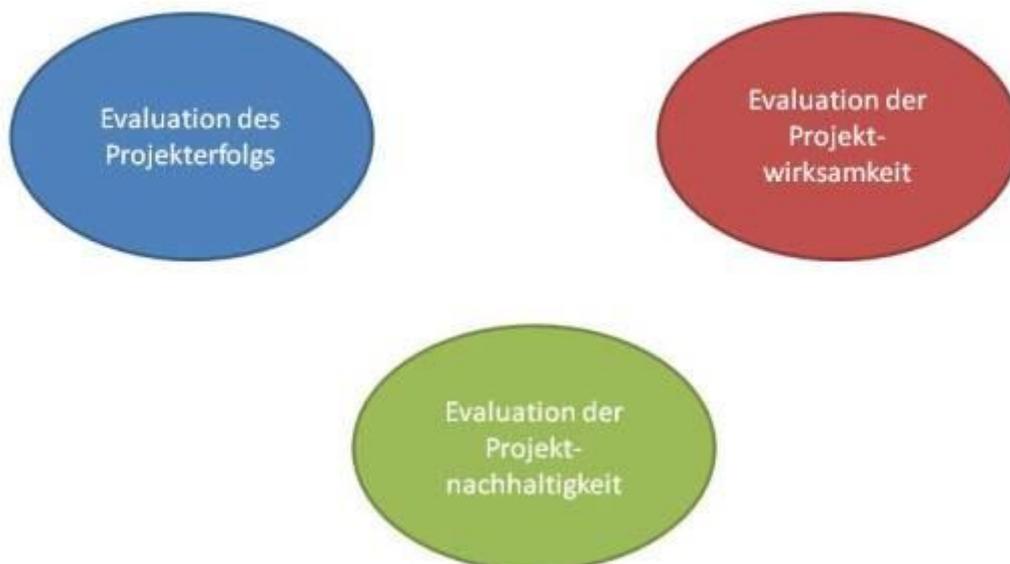
b) Fremdevaluation

Man befragt die Gäste der Abschlusspräsentation (Fragebogen, Pinwand, Interviews etc.) bzw. die Besucher der eigenen Website (Online-Fragebogen, Gästebuch). Man könnte auch eine andere Projektgruppe (z.B. andere Klasse) beauftragen, das eigene Projekt zu evaluieren. Bei Internetseiten könnte man noch die Zugriffszahlen und das Google-Ranking kontrollieren, bei öffentlichen Präsentationen auch die Medienresonanz (z.B. Zeitungsartikel). Auf diese Weise kann man den "Projekterfolg" einschätzen.

Bei größeren Projekten würde es auch Sinn machen, zeitversetzt zu untersuchen (z.B. nach ein oder drei Jahren), ob die gefundene Problemlösung tatsächlich gut und auf Dauer wirksam war (sog. „Projektwirksamkeit“).

Ebenso könnte man nach drei oder fünf Jahren überprüfen, ob die eigenen Projektergebnisse von anderen Projektgruppen aufgegriffen, benutzt und weiterentwickelt wurden, insbesondere dann, wenn man neue Ergebnisse oder Empfehlungen für Folgeprojekte ins Netz gestellt hat (sog. „Projektnachhaltigkeit“).

Dimensionen der Projektevaluation



Projektsicherung

Last not least muss das Projekt ordentlich abgeschlossen werden:

- Ist die **Projektdokumentation auf der Website vollständig** oder fehlt noch etwas? (Zeitungsartikel, aktuelles Google-Ranking, Bericht über die Abschlußpräsentation, Selbstevaluation, Fremdevaluation, Feedback des Auftraggebers oder der Gäste)
- Sind **alle Dateien richtig abgespeichert** und für andere Personen leicht auffindbar, insbesondere die **Internetadressen und Passwörter für die Web-Accounts** des Projektes? Alles, was man später vielleicht noch einmal brauchen könnte, muss ordentlich abgespeichert werden, und zwar so, dass auch andere Menschen die Infos in zwei oder drei Jahren schnell wieder finden!!!
- Sollte man etwas von dem mühsam erworbenen **Projektwissen** für die Nachwelt **retten**? (z.B. **Spickzettel** für sich und andere, wie man ein bestimmtes Programm bedient, worauf man bei einem Programm achten muss, was immer wieder ein Problem und nur mit einem Trick zu bewältigen war, auf was man besonders achten sollte, was man auf keinen Fall vergessen darf usw.)
- Kann man noch etwas tun, um den **Projekterfolg noch öffentlicher zu machen**? (Anschreiben von potentiell Interessierten, Links von anderen Internet- oder Facebookseiten, Berichte über das Projekt auf anderen Seiten, Teilnahme an Wettbewerben etc.). Von dieser Öffentlichkeitsarbeit ("Projektmarketing") profitieren i.d.R. alle Projektmitglieder, da sie dann bei ihren späteren Arbeitgebern auf die Website und die Ergebnisse des Projekts verweisen können. Projektarbeit ist heute **der** Schlüssel zum beruflichen Aufstieg.
- Und in jedem Fall sollte mindestens ein Projektmitglied auch in den nächsten Jahren noch ab und zu mal **auf die Projektseite schauen** und sie gegebenenfalls **aktualisieren**, wenn sich etwas ändert (z.B. Gesetzeslage, neuere Untersuchungen, veraltete Links) oder es Probleme gibt (z.B. verleumderischer Gästebucheintrag). Auch dies muss vor Projektende vereinbart werden, wer das später machen soll. Hinterher ist es i.d.R. zu spät.

Ein Projekt ist erst dann **abgeschlossen**, wenn Evaluation und Datensicherung erfolgt sind. Vorher nicht! Dann aber gratulieren wir euch von ganzem Herzen zum Erfolg eures Projektes!!!

Eure "Finanzchecker"