

Mathias Hofmann

Projektmanagement in der Ausbildung

- Einführung:
Projekte in Beruf und Ausbildung
- Ausbilder in einer Doppelrolle:
Projektauftraggeber und Projektberater
- Projektstart:
Teamforming, Ziele und Erfolgsfaktoren, und die Stakeholderanalyse
- Projektabschluss:
Wissensmanagement und Rituale

In: Cramer, Schmidt, Wittwer (Hrsg.): Ausbilderhandbuch.

Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten für Verantwortliche in der Aus- und Weiterbildung. 23. Ergänzungslieferung, Deutscher Wirtschaftsdienst Köln, Februar 2005

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Einführung: Projekte in Beruf und Ausbildung

Der Projektgedanke verbreitet sich weiter in der Berufswelt: Herausragendes Beispiel ist die IT-Branche, die schon immer in Projekten dachte und viele Standards entwickelte. Über Veränderungsprozesse fand projektorientiertes Vorgehen auch Eingang in die öffentliche Verwaltung; wechselnde Aufgaben werden immer wieder neuen Projektteams übertragen. Besonders bewährt haben sich Projekte auch branchenübergreifend für die Kooperation zwischen Organisationen – ein konkretes Beispiel ist die gemeinsame Entwicklung in der Automotive-Branche.

Für die Bearbeitung von zeitlich befristeten, wichtigen, innovativen Aufgaben – Projekten – sind Begriffe und Vorgänge nicht nur in der DIN 69901 zusammengefasst, es wurden außerdem eine große Zahl von Methoden, Techniken und Werkzeugen (Tools) entwickelt, die das optimale Projektmanagement unterstützen. Planung und Steuerung von Projekten sollte danach sowohl bezüglich der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen, wie Ressourcenplanung, Zeitplanung, Risikomanagement, als auch bezüglich der zwischenmenschlichen Faktoren, wie Kommunikation und Konflikte im Projekt, problemlos möglich sein. In der Praxis bleibt Projektmanagement wegen der innovativen Aufgaben und der ungewohnten Teamstrukturen immer wieder eine Herausforderung und besteht zu großen Teilen aus dem Managen von unvorhergesehenen Störungen und Problemen. Mit der Verfügbarkeit umfangreichen Projektmanagementwissens besteht die Kunst des Projektmanagements heutzutage aus der Auswahl der richtigen Tools für ein effizientes Planen und Steuern und ein frühes Erkennen und Bearbeiten von Risiken.

**DIN 69901
und Tools zur
Unterstützung**

In Ausbildungen haben Projekte ebenfalls schon länger eine große Bedeutung für Lernprozesse. Sie bieten in schulischen und betrieblichen Ausbildungsteilen die Möglichkeit zu eigenständigem Arbeiten, Wahrnehmung von Verantwortung

**Bedeutung
von Projekten
für die Aus-
bildung**

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

und sie motivieren zum Lernen durch eine hohe Identifikation mit dem Lerngegenstand. Projektorientiertes Arbeiten schult über den Projektgegenstand hinaus insbesondere persönliche Fähigkeiten, allgemeine Kompetenzen in der Kommunikation und die Zusammenarbeit im Arbeitsleben. Bei der Präsentation von Projektergebnissen vor Lehrern und Schülern oder im Betrieb erfahren Auszubildende weitaus ausführlicher und intensivere Rückmeldungen zu ihrer Person und Arbeit als in der kurzen Bewertung einer schriftlichen Arbeitsübung.

Rolle des Ausbilders in projektorien- tierten Ausbildungs- phasen

Der folgende Artikel gibt Ihnen Hinweise zu Ihrer Rolle als Ausbilder in projektorientierten Ausbildungsphasen. Die Auszubildenden stehen – selbst mit schulischen Projekterfahrungen – noch am Anfang betrieblicher Projektarbeit und finden sich mit Ihrer Unterstützung in diese Arbeitsform ein. In der Regel bedarf es einer engen Begleitung zur effektiven Aneignung der projektspezifischen Arbeitstechniken. Gleichzeitig ist es Projekten immanent, dass die Projektmanager – also hier die Auszubildenden – eine hohe Eigenständigkeit beim Projektablauf haben. Vor dem Hintergrund dieser Grundkonstellation in Ausbildungsprojekten betrachten wir zwei herausragende Projektphasen (Projektstart und Projektende) mit den erfahrungsgemäß üblichen Stolpersteinen für Projektneulinge. Hierbei liegt der Fokus in Ihren Möglichkeiten als Ausbilder, die Projektkompetenzen Ihrer Auszubildenden zu fördern.

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Ausbilder in einer Doppelrolle: Projektauftraggeber und Projektberater

Projektmanager sind Entrepreneure: Für den Verlauf des Projektes übernehmen sie den Auftrag, eigenverantwortlich in der verabredeten Zeit das vereinbarte Projektziel zu erreichen. Dabei haben sie die Verantwortung für die eingesetzten Ressourcen.

Dies macht Projekte für die unternehmerisch interessierten Manager so attraktiv, dies reizt Auszubildende: Sie können ihre Kompetenzen zeigen, kreativ sein, aktiv steuern, andere für ihre Ideen gewinnen und am Ende für den erfolgreichen Abschluss Dank, Anerkennung und eventuell eine Gratifikation empfangen. Dies ist auch eines der höchsten Projektrisiken: Projektmanager überschätzen leicht die Chancen gegenüber den Risiken; ihr Projektszenario ist üblicherweise ein optimistischer „Good Case“.

Vorteile und Risiken

Aus diesem Grund ist es für erfolgreiche Projekte eine wichtige Bedingung, dass der Projektauftrag sehr sorgsam zwischen Auftraggeber und Projektleiter verhandelt wird. Beide haben klar unterschiedene Positionen: Der Auftraggeber ist in erster Linie an einem zeitnahen Ergebnis mit hohem Nutzen interessiert und an einem geringen Aufwand. Der Projektleiter verfolgt die Machbarkeit bezüglich des Ergebnisses und wird Ressourcen und Zeit gerne eher großzügig bemessen sehen. Ein optimistisches, möglichkeitsorientiertes Szenario wird vom anderen bezüglich der Risiken, der Umweltannahmen zu Markt und Wettbewerb, der Kompetenzen und Ressourcen hinterfragt. In dieser Verhandlungsphase sitzen zwei Parteien an einem Tisch, die sich beide jederzeit fragen müssen: Will ich dieses Projekt, so wie wir es besprechen, beauftragen bzw. durchführen? Mit welchem Nutzen ist es für mich verbunden, mit welchem Aufwand muss ich rechnen? Was bedeutet es für mich, wenn das Projekt scheitert? Und beide haben die Alternative, zu sagen: In dieser konkreten Ausgestaltung sehe ich keine Erfolgchance.

Verhandlungs- phase bei Projekt- beauftragung

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Erstellen eines Lasten- und Pflichtenhefts

Umfangreiche Lasten- und Pflichtenhefte werden erstellt, um späteren Missverständnissen vorzubeugen. Im Lastenheft beschreibt der Auftraggeber ergebnisorientiert die „Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers“ (DIN 69905), im Pflichtenheft formuliert ein Bewerber für das Projekt seine „erarbeiteten Realisierungsvorgaben“ (DIN 69905). Er beschreibt die „Umsetzung des vom Auftraggebers vorgegebenen Lastenhefts“. Beide enthalten in größeren Projekten neben den technisch-fachlichen Teilen ebenso organisatorische und rechtliche Teile und sind Grundlage bzw. Bestandteil der Vertragsgestaltung. Sobald die Verhandlungsphase vorbei und das Projekt verabredet ist, hat der Projektmanager den Auftrag, fristgemäß zu vereinbarten Ressourcen das vereinbarte Ziel zu erreichen.

Projektmanagement Auftraggeber - Projektleiter

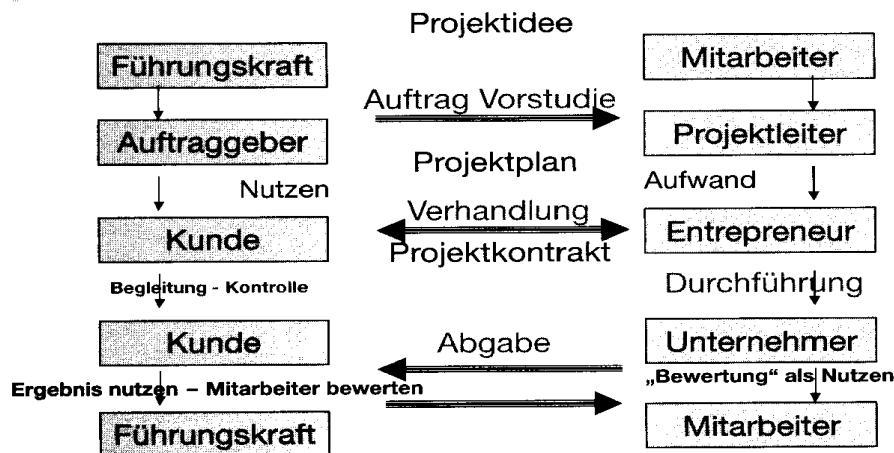


Abb. 1: Verhältnis Auftraggeber – Projektleiter im Projektmanagement

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Als Ausbilder sind sie Auftraggeber von Projekten – wohl wissend, dass die Auszubildenden noch keine fertigen Projektmanager sind, die über Projekterfahrung verfügen, Tools kennen und damit gleichwertige Verhandlungspartner sind. Sie müssen also sowohl die Rolle des Auftraggebers ausfüllen, als auch ihren Auszubildenden in dessen Verhandlung unterstützen. Ein wenig ist das, als würden Sie jemandem Skat beibringen, indem sie das eigene Blatt spielen und dabei dem anderen in die Karten schauen und Tipps geben. Sie spielen mit offenen Karten, und es wird noch nicht richtig gezählt. Dem Neuling werden die Zusammenhänge und Regeln bewusst. Die Folgen von Fehlern begreift er wahrscheinlich erst im Laufe der ersten ernstesten Spiele, die er vermutlich verlieren wird. Die eigenen Fehler sind Lernmomente – der erste eigene Erfolg (das erste gewonnene Spiel) ist die Motivation für weiteres Skatspielen – und Lernen.

Doppelrolle als Auftrag- geber und Ausbilder

In Ihrer Doppelrolle als Auftraggeber und Ausbilder sind sie für diesen Lernprozess verantwortlich. Es ist Ihre Aufgabe, die Zusammenhänge zu verdeutlichen, den Auszubildenden bei Fehlern zu begleiten und zum motivierenden Projekterfolg zu führen. Nutzen Sie daher auch bei scheinbar unkomplizierten Projekten die vorhandenen Tools – Lastenheft, Pflichtenheft, Projektgliederung (Teilprojekte und Ablaufstruktur der Aufgaben und Arbeitspakete) – und erläutern Sie sie bei der Anwendung. Planen Sie dabei Zeit und Aufwand ein; es kann noch nicht so schnell gehen wie bei Projektmanagement-Profis.



Projektstart: Teamforming, Ziele und Erfolgsfaktoren und die Stakeholderanalyse

„Projektum“ heißt (aus dem lateinischen) „das nach vorn geworfene“. Die wichtigen Entscheidungen in einem Projekt werden zu Beginn getroffen. Ist das Projekt erst einmal gestartet, sind Änderungen mit schnell zunehmendem Aufwand verbunden.

Gleichzeitig liegt es in der Natur des Projektes, dass der Kenntnisstand am Anfang relativ gering ist – die Probleme einer Innovation und die Reaktionen auf sie lernt man häufig erst mit der Realisierung kennen.

So attraktiv es für junge Menschen ist, schnell mit dem eigentlichen Handeln zu beginnen, so wichtig ist es für Sie als Ausbilder, in der Startphase für eine grundlegende Analyse, eine genaue Zielformulierung und die Klarheit in der Verantwortung für die Teammitglieder zu sorgen.

Projektidee

Mit der ersten Projektidee sprechen Sie Ihre Auszubildenden an: „Wer hat Interesse, in Form eines Projektes für unsere Ausbildung zum Bankkaufmann in den Abgangsjahrgängen der umliegenden Schulen eine Informationsveranstaltung durchzuführen? Sie erhalten dabei durch mich eine besondere Betreuung zur Einführung in Methoden des Projektmanagements.“

Bestimmung des Projektleiters

Angenommen, eine Gruppe von vier Auszubildenden ist interessiert und trifft sich mit Ihnen. Als erste Frage wird zu klären sein: Wer leitet das Projektteam? Für die Durchführung sind alle verantwortlich, doch wer übernimmt die unteilbare Aufgabe, die Planung, Kommunikation und Koordination untereinander zu gewährleisten? Wer vertritt das Projekt nach außen gegenüber Kunden (etwa den Schulen), Sponsoren und dem Auftraggeber? Sie haben zwei Möglichkeiten: Entweder Sie benennen den Projektleiter (mit dessen Einverständnis) – aus pädagogischen Gesichtspunkten oder um den Projekterfolg sicherzustellen. Oder sie überlassen die Wahl des Projektleiters der Gruppe. In beiden Fällen sollten

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Sie Ihre Ansprüche an einen Projektleiter klar benennen: Welche Pflichten hat er Ihnen gegenüber? Welche nicht? Welche Pflichten und Rechte hat er den Teammitgliedern gegenüber? Welche hat er nicht? Orientieren Sie sich dabei an der Realität Ihres Unternehmens und benennen Sie genau, welche Weisungsbefugnis ein Projektleiter im Projektteam hat (in der Regel ist er nicht Disziplinarvorgesetzter). Projektleiter zu sein, bedeutet ein besonderes Risiko und eine besondere Chance. Die Chance für einen Projektleiter aus den Reihen Ihrer Auszubildenden sollte zumindest in einem besonderen Jour fixe mit Ihnen liegen, der Möglichkeit, sich während des Projektes im geschützten Rahmen Supervision und Beratung von einem „alten Hasen“ zu holen.

Wenn die Person des Projektleiters bestimmt ist (und damit auch erste Regeln für seine Rolle bekannt sind), sollte das Team anschließend die Möglichkeit haben, weitere eigene Regeln für die Zusammenarbeit zu entwickeln und sich Vereinbarungen zu geben, die von allen getragen werden. Geben Sie (aus Ihrer Rolle als Ausbilder) dem Team die Aufgabe (Aufgabe), diese Regeln und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten und von allen unterschreiben zu lassen. Falls es dabei zu Problemen kommen sollte, können Sie einen Berater (Kollegen, älteren Azubildenden) benennen. Übernehmen Sie diese Rolle besser nicht selbst – es wäre neben Auftraggeber und Ausbilder Ihre dritte, was zu zunehmender Verwirrung zumindest bei Ihren Auszubildenden führen muss.

Regeln und Vereinbarungen festlegen

Projektneulinge tendieren dazu, direkt mit der Bearbeitung der Aufgabe loszulegen. Mit Ihrer Intervention finden Sie sich so zunächst im Team zusammen (forming) und schaffen damit eine Grundlage für spätere erfolgreiche Konfliktbewältigung (storming) und konstruktive Projektteamarbeit (norming und performing).

Grundlage für die Teamfindung

Ebenso sollten Sie der Formulierung der Ziele und der ersten Planung besondere Aufmerksamkeit widmen, denn Ihre Auszubildenden werden erfahrungsgemäß eher zu schnell davon ausgehen, dass „alles klar“ sei.

Formulierung der Ziele

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung



Um das gemeinsame Verständnis über die Ziele sicherzustellen, können Sie nach einer ersten inhaltlichen Besprechung zu Sinn und Zielen des Projektes den Auszubildenden zum Beispiel die Aufgabe geben, die Ziele schriftlich zu formulieren. Eine weitergehende Möglichkeit besteht darin, von den Auszubildenden Vorschläge zu erbitten, wie ein Erfolg des Projektes zu messen wäre. Ihr Projektteam kommt dann nicht umhin, genau zu überlegen, was erreichbar ist und wie sie dazu beitragen können. Und Sie können in der nachfolgenden Besprechung Ihre „Gütekriterien von Zielen“ anhand des konkreten Projektes gemeinsam anwenden.

Als Ausbilder bringen Sie vor allem Ihre Erfahrung ein, falls Ihre Auszubildenden sich zu viel vornehmen – oder in Ihrem Vorhaben zu kurz greifen.

Formulierung der Erfolgsfaktoren

Mit der Formulierung der Erfolgsfaktoren sind Sie mitten in der Verhandlung, welche Leistung Sie von Ihren Auszubildenden erwarten. Kommen wir auf das Beispiel der o.g. Projektidee zurück: Wie viele Schulen (Klassen oder Schüler) sollten mindestens erreicht werden? Was wäre eine zufriedenstellende Zahl und was wäre eine Topp-Ergebnis? Soll ein Zeitungsartikel oder eine Meldung im Lokalfunk als Indikator für positive Öffentlichkeitswirkung für Ihr Institut dienen? Oder soll eine spätere Erfolgskontrolle in Form einer Nachfrage bei neuen Auszubildenden durchgeführt werden, warum sie sich für die Ausbildung für Ihr Institut entschieden haben? Es handelt sich um ein Projekt, also sollte die Übertragbarkeit in einen Standardprozess ein Ziel sein, und die tatsächliche Wiederholung durch andere Auszubildende im kommenden Jahr wäre dann ein (später zu kontrollierender) Erfolgsfaktor.

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Falls Ihre Auszubildenden Erfolgshonorare vereinbaren wollen, ist dies ein Indikator dafür, dass sie Ziele und Erfolgsfaktoren hervorragend besprochen haben. Nutzen Sie die Liste der Erfolgsfaktoren während der Durchführung des Projektes in den Meilenstein-Besprechungen intensiv zur gemeinsamen Beurteilung des Projektfortschritts mit dem Projektteam und gegebenenfalls zur Anpassung der Projektplanung.



Vor der Planung ist für viele Projekte ein Analyse-Tool hilfreich, das insbesondere Projektmanagern mit wenig Erfahrung die Tragweite ihres Vorhabens deutlich macht: die Stakeholderanalyse. Dabei werden alle Personen aufgelistet, die denken können, dass sie von dem Projekt betroffen sind; sie werden daraufhin eingeschätzt, ob sie eher förderlich, neutral oder eher hinderlich für das Projekt sein könnten – und es werden Maßnahmen überlegt, wie man sie für das Projekt gewinnen (oder auch neutralisieren) kann.

Stakeholder-analyse

Mit der Stakeholderanalyse stellt die erfolgreiche Projektplanung den Nutzen, den ein Projekt für Zielgruppen und andere Beteiligte haben kann, in den Mittelpunkt. Damit ist eine Kundenorientierung gewährleistet und förderliche Kooperationen werden angegangen. Wenn Sie die Schulen für Ihr Projekt gewinnen wollen, müssen die Auszubildenden überlegen, welchen Nutzen eine Präsentation vor Schülern für die Schulleiter oder einzelne Lehrer hätte. Mit was könnte man sie für die Idee gewinnen? Sie bekommen eine Vorstellung, dass sie andere Abteilungen im Unternehmen – etwa „Kommunikation“ und „Personal“ – früh beteiligen sollten, und müssen sich überlegen, mit welchen Argumenten sie wen ansprechen. Und sie machen sich Gedanken, wie andere sich gestört fühlen könnten – seien es nun andere Geldinstitute oder die Berufsberatung des Arbeitsamtes – und mit welcher Haltung sie diesen so begegnen, dass der Erfolg des Projektes nicht gefährdet wird.

Nutzen für verschiedene Zielgruppen steht im Mittelpunkt

Ihr Projektteam wird auch kritisch überprüfen, ob es in der bestehenden Besetzung alle Aufgaben schultern kann.

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Eventuell wird es weitere Teammitglieder hinzugewinnen wollen, deren Kompetenzen sie für das Projekt benötigen. Vor allem wird den Auszubildenden deutlich, dass Projektmanagement mit Innovation und Veränderungen verbunden ist und sehr viel Kommunikation erfordert. Wenn sich Ihre Auszubildenden daher als Erstes überlegen, wie sie welche wichtigen Personen als Sponsoren und „Schirmherren“ als Förderer für ihr Projekt gewinnen, ist dies die Grundlage einer viel versprechenden Projektplanung. Vielleicht bildet sich sogar ein „Beirat“, „Förderkreis“ oder „Steuerungskomitee“ zum Projekt.



Wenn Sie die Auszubildenden in die Idee der Stakeholderanalyse einführen, können sie diese selbstständig durchführen und sie haben eine gute Vorlage für eine ausführliche Besprechung zur Projektplanung.

Praxis-Know-how
 Projektmanagement in der Ausbildung

Projektmanagement – Stakeholderanalyse

Beteiligte und Betroffene mit ihren Einflüssen, Interessen und Widerständen

Hauptpersonen:	fördernd	neutral	hemmend	Maßnahme
Auftraggeber				
Sponsor 1				
Sponsor 2				
Kunde 1				
Kunde 2				

andere Beteiligte	fördernd	neutral	hemmend	Maßnahme
andere Person (Abt.) im Unternehmen				

Betroffene	fördernd	neutral	hemmend	Maßnahme
Wettbewerber				

Fördernde Kräfte aktivieren, hemmende Kräfte berücksichtigen.

Kritische Masse zur Projektförderung aufbauen.

Projektmanagement ist Changemanagement.

Abb. 2: Projektmanagement – Stakeholderanalyse

Anleitung zum Werkzeug: Stakeholderanalyse

In der Stakeholderanalyse werden die Personen aufgelistet, die mit dem Projekt direkt verbunden, die indirekt beteiligt oder die von der Arbeit oder den Ergebnissen des Projektes betroffen sind.

1. Führen Sie alle wichtigen Personen auf, die ein Interesse an Ihrem Projekt haben oder deren Arbeitsweise sich durch Ihr Projekt verändert. Unterscheiden Sie dabei die Hauptpersonen, also Auftraggeber, Sponsoren und Mitglieder im Projektteam von den im weiteren Kreis Beteiligten und Betroffenen. Denken Sie dabei auch an die, die noch gar nicht wissen, dass sie beteiligt bzw. betroffen sein werden. Wer denkt, er sei zu spät informiert worden, reagiert häufig empört.
2. Überlegen Sie, inwieweit diese Personen, geleitet von ihren Interessen, Ihr Projekt eher fördern, eher hemmen oder ob sie sich neutral verhalten werden. Markieren Sie diese im jeweiligen Feld je nach Intensität der Förderung oder des Hemmnisses mit ein bis fünf Kreuzen. Die Intensität hängt zum einen vom Engagement der Person ab, zum anderen von ihrer Bedeutung im Unternehmen.
3. Betrachten Sie Ihre Analyse. Haben Sie nennenswerte Kreuze auf der Seite der hemmenden Kräfte? Das Ziel der folgenden Überlegungen ist: Wie können Sie eine kritische Masse auf Seiten der Förderer herstellen, die Ihr Projekt turbogleich antreibt?
4. Überlegen Sie nun die Maßnahmen, die zur Erhöhung der kritischen Masse beitragen:

Als Erstes überlegen Sie, wie Sie Ihre Unterstützer aktivieren können.

Als Zweites entwickeln Sie Ihre Taktik, um die Neutralen für sich zu gewinnen. Überlegen Sie, welchen Nutzen diese von Ihrem Projekt haben könnten, der ihnen bisher verborgen blieb. Betrachten Sie diese als Ihre potenziellen Kunden, denen Sie Ihr Projekt verkaufen.

Als Nächstes überlegen Sie, wie Sie die Skeptiker und Hemmenden gewinnen oder zumindest dazu bewegen können, sich neutral zu verhalten. Vielleicht ist es das Beste, sie zu ignorieren, vielleicht sollten Sie sie einbeziehen. Bevor Sie diese selbst ansprechen, überlegen Sie, ob jemand anderes im Unternehmen ein besserer Bote wäre. Nutzen Sie Ihr Beziehungsnetzwerk, um eine persönliche Verbindung zu dem vermeintlichen Kritiker herzustellen.

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Projektabschluss: Wissensmanagement und Rituale

Mit dem Abschied ist das so eine Sache: Manche vermeiden ihn und sind schnell weg (das „Ich-komm-nicht-mit-zum-Bahnhof-Syndrom“), andere bleiben an den guten Zeiten hängen, auch wenn diese längst vorbei sind. Das gilt auch für Projektteams, denn sie sind dem Wesen nach vergänglich. Es gehört daher zu den Aufgaben des Projektleiters – als Prozessverantwortlichem –, für einen angemessenen Abschluss des Projektes zu sorgen.

Dazu gehört:

1. Projektübergabe
2. Projektbewertung
3. Projektreview – Erfolge und Herausforderungen – Wissensmanagement
4. Ende der Projektarbeit mit Dank an alle Teammitglieder
5. Ausklang oder Abschlussfeier

In Ihrer Funktion als Ausbilder sollten Sie mit Ihrem Projektleiter rechtzeitig besprechen, wer von Ihnen hierbei welche Aufgaben übernimmt und wer sonst zu beteiligen ist.



Die Projektübergabe und Projektbewertung sind offizielle Termine, die Sie als Auftraggeber beispielhaft organisieren sollten. Für den angemessenen Rahmen sollten Sie besondere beteiligte Sponsoren und Repräsentanten aus Ihrem Unternehmen gewinnen. Darüber hinaus wäre ein Auditorium oder Rahmen über die Auszubildenden hinaus bei einem gelungenen Projekt als Anerkennung wünschenswert.

**Organisation
der Projekt-
übergabe und
-bewertung**

Das Projektteam trägt zu diesem Termin seine Dokumentation der Arbeit bei, die als Basis für die Wiederholung als

**Dokumentation
der Arbeit**

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Standardprozess im kommenden Jahr dient. Mit Unterstützung der Marketingabteilung und mit Fotos und Zeitungsartikeln ergänzt, ist sie außerdem ein geeignetes Handout für die weitere interne und externe Kommunikation – und zudem ein wertvolles Erinnerungsstück für die Auszubildenden im Projekt.

Für die Bewertung können Sie auf die vereinbarten Erfolgsfaktoren zurückgreifen. Damit ist die Laudatio quasi geschrieben – wenn wir davon ausgehen, dass Sie mit Ihrem Projektteam realistische Ziele vorhatten und die Planung schrittweise nachhielten.

Auch für den Fall, dass Ihr Projektteam keine weitere Gratifikation fest vereinbart hat, ist der abschließende Dank mit Glückwunsch durch die Geschäftsführung mit Sicherheit eine Besonderheit für die Auszubildenden und eine große Motivation für zukünftiges Engagement in Projekten.

Projektreview

Den Projektreview sollten Sie persönlich in einer abschließenden Klausur des Projektteams anleiten, um zum einen eine Reflexion für jeden einzelnen Auszubildenden zu gewährleisten und zum anderen wesentliches Wissen im Unternehmen für eventuell nachfolgende Projektteams festzuhalten, die die gleiche Aufgabe übernehmen. Für den individuellen Rückblick können Sie einen Fragebogen nutzen, den zunächst jeder alleine ausfüllt, und dessen Ergebnisse er anschließend mit einem vertrauten Kollegen bespricht. In einer abschließenden Plenumsrunde werden die Ergebnisse unter dem Aspekt betrachtet: Was sollte ein kommendes Team mit einer ähnlichen Aufgabe von uns wissen, damit es von unseren Erfahrungen profitieren kann? Diese Liste ergänzt als internes Papier die offizielle Projektdokumentation.



Eine ergänzende Frage von Ihnen kann sein, wie Ihre Auszubildenden Sie in Ihren beiden Rollen erlebt haben – einerseits den Auftraggeber des Projektes, andererseits den Ausbilder. Auch hier sollten Sie die Fragestellung in die Zukunft richten, so dass Sie eine Orientierung für Ihre Arbeit mit der nächsten Generation von Auszubildenden

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

erhalten. Ein Vorschlag: „Wenn Sie Ihre Arbeit als Projektteam Revue passieren lassen und mit Ihrer Erfahrung an eine Neuauflage dieses Projektes zu einem späteren Zeitpunkt denken, was sollte ich für eine bestmögliche Unterstützung des Projektteams

1. auf jeden Fall wiederholen?
2. nach Möglichkeit unterlassen?
3. an weiteren Aktivitäten unternehmen?“

In einer Abschlussrunde sollten schließlich Rückmeldungen zum Projekt untereinander ausgetauscht werden, die im Team verbleiben und nicht dokumentiert werden. Der Sinn dieser Runde – und das sollten Sie so mit den Auszubildenden besprechen – ist es, keine offenen Fragen, positiven und auch kritischen Anmerkungen übrig zu lassen, die nach dem Ende des Projektes kein passendes Forum mehr zur Veröffentlichung haben. Grundsätzliche Konflikte können in einer solchen Abschlussrunde kaum geklärt werden, aber es besteht zumindest die Möglichkeit, zu vereinbaren, wie man dies noch erledigen möchte.

Teaminterne Abschluss- runde

Praxis-Know-how
Projektmanagement in der Ausbildung

Werkzeug: Projektreview

Denken Sie an das aktuell abgeschlossene Projekt und seinen Verlauf zurück. Rufen Sie sich die Planung, die wichtigsten Meilensteine, herausragende Projektsitzungen, denkwürdige Kundenkontakte und besondere Beiträge von Ihnen und anderen Teammitgliedern noch einmal vor Augen.

Beantworten Sie **einzel**n folgende Fragen:

- Was war für Sie überraschend? Was traf Sie unerwartet?

- Wo denken Sie aus heutiger Sicht, haben Sie zu spät reagiert? Wo haben Sie zu früh reagiert?

- Welche Personen haben in welchen Situationen anders agiert oder reagiert, als Sie es eingeschätzt haben?

- Was werden Sie im nächsten Projekt garantiert anders angehen?

Überlegen Sie sich, welche dieser Antworten Sie einem **vertrauten Kollegen** offenbaren können. Suchen Sie sich diesen Kollegen und tauschen Sie sich zu zweit aus. Überlegen Sie sich abschließend gemeinsam, was Sie aus Ihren Listen für das gesamte Team veröffentlichen möchten.

Kommen Sie im **Gesamtteam** zusammen und präsentieren Sie Ihre Rückblicke, diskutieren Sie gemeinsam Konsequenzen für die kommende Zusammenarbeit und neue Teams. Überlegen Sie, welche Ergebnisse Ihrer Diskussion Sie wie den anderen Auszubildenden vermitteln könnten.

Abb. 3: Projektreview

Praxis-Know-how

Projektmanagement in der Ausbildung

Die letzten beiden Punkte im Projektabschluss sind die ehrenvolle Aufgabe des Projektleiters, er kann sich mit dem Team auf einen angemessenen informellen Ausklang verständigen und ein Ende „Das war es, vielen Dank, auf Wiedersehen“ gestalten, an dem alle beteiligt sind. Die Absicht ist, dass alle mit guten Gefühlen auseinander gehen und wieder eindeutig in ihre alte Aufgabe zurückkehren. Falls man sich wieder begegnet, sind die Rollen neu verteilt und keine Unklarheit erschwert die weitere Zusammenarbeit. Der Teamleiter hat keine besondere Funktion mehr. Und falls man sich im nächsten Projekt wieder begegnet, ist es eine hervorragende Ressource, auf die erfolgreiche Zusammenarbeit im letzten Projekt zurückgreifen zu können. Aber es ist ein neues Projekt, das alte ist vorbei.

Informeller Ausklang und Ende