

**Factsheet:  
Projektmanagement –  
eine Kurzeinführung**

*Mag.a Dr.in Anita Brünner*

## IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Stubenring 1, 1010 Wien ▪

Herstellungsort: Wien ▪

Autorin: Mag.a Dr.in Anita Brünner

2. Auflage, Wien 2017

Die nicht-kommerzielle Vervielfältigung und Verbreitung ist ausdrücklich erlaubt unter Angabe der Quellen Mag.a Dr.in Anita Brünner und Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz sowie der Website [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at)

Download:

[https://www.sozialministerium.at/site/Soziales\\_und\\_KonsumentInnen/Soziale\\_Themen/SeniorInnenpolitik/Lebenslanges\\_Lernen\\_und\\_Bildung/](https://www.sozialministerium.at/site/Soziales_und_KonsumentInnen/Soziale_Themen/SeniorInnenpolitik/Lebenslanges_Lernen_und_Bildung/)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Grundlagen: Projektmanagement .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Planungsphase: Projektvorbereitung und Projektplanung.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Realisierungsphase: Projektdurchführung und Projektumsetzung.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Abschlussphase: Berichtslegung und Projektbeendigung .....</b>	<b>11</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>13</b>

## **EINLEITUNG**

Im Rahmen der vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (bmask) in Auftrag gegebenen Studie „Qualitätssichernde Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase“ (kurz: QS Bildung), wurden neben einer Ist-Stand-Erhebung von erwachsenenpädagogischen Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich Bildung im Alter auch Möglichkeiten für qualitätssichernde Maßnahmen, wie beispielsweise die Einsatzmöglichkeit von Instrumenten und Methoden der Selbstevaluation und des Projektmanagements, aufgezeigt. Durch diese Entwicklungsarbeit sollte eine theoriegeleitete Arbeitshilfe für die Praxis vorgelegt werden.

Qualität im Bildungsbereich kann zum Teil durch den Einsatz von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements gesichert werden. Das vorliegende Factsheet, das inhaltlich für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf das Wesentliche reduziert ist, stellt eine Handlungsanleitung für Praktiker und Praktikerinnen und alle Interessierten im Bereich der Bildung, speziell der Bildung im Alter, dar.

Die Schwerpunktsetzung orientiert sich an den Standardverfahren und Standardinhalten des Projektmanagements. Praktiker/innen und Interessierte sollen durch die Grundlagen ihre Praxis selbstgesteuert reflektieren und zielgeleitet gestalten können. Das vorliegende Factsheet ist vor allem für Personen interessant, die kaum bis gar keine Erfahrung mit der systematischen und empirischen Durchführung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung haben.

Nachfolgend werden wesentliche Aspekte des Projektmanagements zusammenfassend dargestellt. Zuerst wird kurz auf das Grundlagenwissen zum Projektmanagement eingegangen, bevor dann die Schritte des Projektmanagements vorgestellt werden, welche sich grob in die 1. Phase der Planung (Projektvorbereitung und Projektplanung), in die 2. Phase der Realisierung (Projektdurchführung und Projektumsetzung) und in die 3. Phase des Abschlusses (Berichtslegung und Projektbeendigung) teilen lassen. In jeder dieser drei Phasen finden sich die wichtigsten Elemente, die helfen sollen, im Rahmen eigener Projektinteressen und -ideen das Projektmanagement Schritt für Schritt anzuwenden. Die Reflexionsfragen sollen den Prozess der Selbstreflexion unterstützen.

## 1. GRUNDLAGEN: PROJEKTMANAGEMENT

Die zwei bedeutendsten Begriffe im Rahmen des Projektmanagements sind „Projekt“ und „Management“.

Der Begriff **Management** umfasst die Planung und Koordination eines Projekts genauso wie die Überwachung/Kontrolle und die Steuerung eines gesamten Projektvorhabens. Die Herausforderung im Rahmen des „Managements“ besteht darin, Sachziele (Leistung), Terminziele (Zeit) und Kostenziele (Budget) gleichzeitig zu koordinieren und leiten (vgl. Krämer 2004: 15f.).

Der Begriff **Projekt** hingegen wird im Alltag nicht immer ganz einheitlich verwendet, dennoch existiert eine verbindliche Definition in der Richtlinie DIN 69901, die im Grunde auch als Standard im Projektmanagementbereich gilt (vgl. Nausner 2006: 39). Ein Projekt ist nämlich ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (ebd.). Ernst Tiemeyer (2002) definiert den Projektbegriff noch etwas ausdifferenzierter und hält dazu Folgendes fest:

„Bei einem Projekt handelt es sich um ein sachlich und zeitlich begrenztes Vorhaben, das auf Grund des Umfangs und der Komplexität der Aufgabenstellung durch Zusammenarbeit mehrerer Personen gelöst werden muss. Hinzu kommen Merkmale wie Zielorientierung und Neuartigkeit der Aufgabe.“ (ebd.: 12)

Ein Projekt ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass es einen definierten Umfang (Anfang- und Endzeitpunkt) hat. Neben der „relativen Neuartigkeit“ des Vorhabens zeichnet sich ein Projekt auch dadurch aus, dass es mehrere Projektziele (Qualitäts-, Termin- und/oder Kostenziele) definiert. Zudem ist bei einem Projekt immer ein Projektbudget (Kostenrahmen) aufzustellen und die meisten Aufgabenstellungen werden zumeist fach- oder bereichsübergreifend gelöst (vgl. ebd.: 13; vgl. dazu auch Portney 2012: 16).

## 2. PLANUNGSPHASE: PROJEKTVORBEREITUNG UND PROJEKTPLANUNG

Die Planungsphase umfasst alle Planungsmaßnahmen. Das heißt, in dieser Phase geht es um die allgemeine **Projektvorbereitung** und **Projektplanung** (u.a. Inhalte, Ziele, Kosten) sowie um die im Zusammenhang mit dem Projekt stehenden Organisationsaufgaben.

<b>1. Ideen und Zukunftsbild</b>	
Von allgemeinen Visionen und Ideen hin zu einem konkreten Zukunftsbild.	<p>Zuerst sind – entweder alleine oder gemeinsam im Team – Visionen und Ideen zu entwickeln, die nach und nach präzisiert und als konkretes Zukunftsbild skizziert werden.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Visionen, Überlegungen und Ideen gibt es allgemein?</li> <li>• Welche Visionen und Ideen lassen sich präzisieren und konkretisieren?</li> <li>• Welche konkrete Idee soll in Form eines Projekts umgesetzt werden?</li> </ul>
<b>2. Umfeld- und Bedarfsanalyse</b>	
Umfeld- und Bedarfsanalyse als Basis für weitere Planungs- und Handlungsschritte.	<p>Als Basis kann eine Umfeld- und Bedarfsanalyse durchgeführt werden, mit dem Ziel mögliche Einflussgrößen (z.B. Interessen der Auftraggeber/innen, Bedarfe der Projektteilnehmer/innen) zu erfassen und zu bewerten, um weitere Maßnahmen setzen zu können.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird eine Umfeld- und Bedarfsanalyse grundsätzlich gebraucht?</li> <li>• Welche möglichen Einflussgrößen gibt es und haben diese eventuell Einfluss auf das Vorhaben?</li> <li>• Welche Strategien sind zu überlegen und welche Maßnahmen sind zu setzen?</li> </ul>
<b>3. Projektplan und Projektantrag</b>	
Von der allgemeinen Projektskizze hin zum konkreten Projektantrag.	<p>Ausgehend von der Projektskizze ist ein Projektplan bzw. ein Projektantrag (Konzept) zu verfassen, der das gesamte Projektvorhaben (u.a. Ausgangslage, Problemlage, Zielsetzungen, Anforderungen, Lösungsvarianten, Zeit-, Finanz- und Personalaufwand, Qualitätssicherung) abbildet.</p>

	<p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist das geplante Vorhaben, welche Zielsetzungen und Strategien werden verfolgt?</li> <li>• Welche Anforderungen, Aufwendungen und Rahmenbedingungen werden gebauht?</li> <li>• Wie ist die Projektumsetzung bzw. der gesamte Projektablauf geplant (Planungsschritte)?</li> </ul>
<p><b>4. Haupt- und Teilziele</b></p>	
<p>Formulierung und Festlegung von überprüfbaren Haupt- und Teilzielen.</p>	<p>Im Rahmen eines Projekts ist die Festsetzung von entsprechenden Zielüberlegungen notwendig, die in überprüfbare Haupt- (übergeordnete Ziele, Gobziele) und Teilziele (untergeordnete Ziele, Feinziele) differenziert werden können.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die Zielüberlegungen bzw. die grundsätzlich überlegten Projektziele?</li> <li>• Welche übergeordneten Ziele (Hauptziele) lassen sich formulieren?</li> <li>• Welche Teilziele (untergeordnete Ziele) lassen sich von den Hauptzielen ableiten?</li> </ul>
<p><b>5. Kosten-Nutzen-Analyse</b></p>	
<p>Vergleich und Bewertung aller anfallenden Projektkosten als Entscheidungshilfe.</p>	<p>Überlegungen in Bezug auf Kosten und Nutzen sind alsbald anzustellen, um durch die Bewertung und Schätzung aller im Rahmen der Projektumsetzung anfallenden Kosten eine Entscheidungshilfe für die Realisierung des Vorhabens zu erhalten.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist der tatsächliche Nutzen des Projekts (z.B. für die Institution, für die Zielgruppe)?</li> <li>• Welche Kostenstellen bzw. Ausgaben sind zu berücksichtigen (z.B. Personal, Infrastruktur, Investitionen, Aufwendungen)?</li> <li>• Wie hoch sind die Projektkosten insgesamt einzuschätzen (z.B. Personalkosten versus Sachkosten)?</li> </ul>

## **6. Qualitätsplanung**

Qualitätsplanung als eine begleitende und qualitätssichernde Maßnahme.

Projektmanagement und Qualitätssicherung gehen einher und daher ist bereits in der Planungsphase die Festlegung eines Projektqualitätsplans mit definierten Qualitätssicherungsmaßnahmen und -methoden notwendig.

### **Reflexionsfragen:**

- Welche Qualitätsziele/-maßstäbe lassen sich im Kontext des Vorhabens benennen (z.B. Produktqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität)?
- Wie erfolgt die Qualitätssicherung (z.B. Selbstevaluation, externes Audit)?
- Welche Methoden kommen zum Einsatz (z.B. Dokumentenanalyse, Befragung, Beobachtung)?



### 3. REALISIERUNGSPHASE: PROJEKTDURCHFÜHRUNG UND PROJEKTUMSETZUNG

Die Realisierungsphase umfasst alle **Durchführungs-** und **Umsetzungsmaßnahmen**. Das heißt, in der Realisierungsphase werden nicht nur Instrumente und Methoden des Projektmanagements eingesetzt, sondern es werden auch jegliche Daten und Maßnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Projektvorhaben stehen, erhoben, erprobt, angewendet und/oder getestet.

<b>1. Projektleitung</b>	
Projektleitung mit planerischen, organisatorischen, personellen und wirtschaftlichen Fähigkeiten.	<p>Um ein Projektvorhaben umsetzen zu können, braucht die Projektleitung neben planerischen, organisatorischen und wirtschaftlichen (Projekt-)Managementfähigkeiten (Hard Skills) auch ein hohes Maß an persönlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen (Soft Skills).</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Managementkenntnisse werden für das (geplante) Projektvorhaben gebraucht?</li> <li>• Welche „harten“ Fähigkeiten (Hard Skills) sind für die Projektumsetzung notwendig (z.B. Fachkompetenzen)?</li> <li>• Welche „weichen“ Fähigkeiten (Soft Skills) werden im Rahmen der Projektarbeit erwartet (z.B. Teamfähigkeit, Wertehaltung)?</li> </ul>
<b>2. Projektteam</b>	
Fähigkeiten, Leistungen und Anstrengungen <i>aller</i> führen zum Erfolg.	<p>Das Team im Projekt ist in der Regel nur für eine bestimmte Zeit zusammengestellt, und die im Rahmen des Projekts zu erfüllenden Aufgaben sind (meist) keine alltäglichen Routinearbeiten; daher ist Teamarbeit leitend für den Erfolg.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht grundsätzlich bei den Mitarbeitenden die Bereitschaft zur Projektmitarbeit aus?</li> <li>• Zeigt sich bei den Mitarbeitenden ein bestimmtes Engagement (z.B. Sitzungsteilnahmen, Schulungsteilnahmen)?</li> <li>• Gibt es Abstimmungsarbeiten innerhalb des Teams (z.B. Informationsaustausch)?</li> </ul>

<b>3. Instrumente und Methoden</b>	
<p>Strukturierung und Steuerung durch den Einsatz von geeigneten Instrumenten und Methoden.</p>	<p>Projekte werden auf verschiedenste Art und Weise strukturiert, sodass das gesamte Vorhaben überschaubar, steuerbar und durchführbar ist. In der Praxis haben sich einige gängige Instrumente und Methoden etabliert wie zum Beispiel: Projektstrukturplan, Projektablauf-/Projektphasenplan, Formulierung von Arbeitspaketen (Teilaufgaben), Festlegung von Meilensteinen (markante Etappen).</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche konkreten Instrumente und Methoden sollen zum Einsatz gebracht werden?</li> <li>• Gibt es einen entsprechenden Ablauf-/Phasenplan – ggf. auch zu allen anfallenden Teilaufgaben/Arbeitspaketen?</li> <li>• Sind Arbeitspakete formuliert und Meilensteine definiert?</li> </ul>
<b>4. Projektsteuerung</b>	
<p>Projektsteuerung als geplante Kontrolle und Überwachung des Projektvorhabens.</p>	<p>Projektsteuerung umfasst das Management des Projektvorhabens. Das heißt, durch unterschiedliche Maßnahmen wie zum Beispiel Koordination, Stuserfassung, Berichtserstattung, Kostencontrolling usw. wird das Projekt auf Kurs gehalten, um den geplanten Zielsetzungen Schritt für Schritt näherzukommen.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Maßnahmen der Projektsteuerung sind bereits in der Planungsphase berücksichtigt?</li> <li>• Wie ist die Projektüberwachung und -kontrolle insgesamt geplant (z.B. Feedback, Berichtslegung, Kostencontrolling)?</li> <li>• Wie werden (Projekt-)Ergebnisse, Entwicklungen und Entscheidungen dokumentiert (z.B. Zwischenberichte, Protokolle)?</li> </ul>

## 4. ABSCHLUSSPHASE: BERICHTSLEGUNG UND PROJEKTBEENDIGUNG

Die Abschlussphase umfasst die **Berichtslegung** und den allgemeinen **Projektabschluss**. Das heißt, in dieser Phase kommt es zur Dokumentation und Beendigung des gesamten Projekts; es müssen alle im Projektantrag ausformulierten Ergebnisse und Produkte vorliegen und alle mit dem Projekt im Zusammenhang stehenden Beendigungen erfolgen (Projektauflösung).

<b>1. Abschlussbericht</b>	
Adäquate Form der Berichterstattung mit Blick auf die jeweilige Zielgruppe.	<p>Ein Abschlussbericht hat – je nach Personenkreis, an den sich der Bericht schlussendlich richtet – folgende Punkte auszuweisen: Ausgangslage und Zielsetzungen des Projekts, Projektorganisation und Projektstruktur sowie Beschreibung der Leistungen, Ergebnisse und Kosten des Projekts.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• An welchen Personenkreis (Zielgruppe) richtet sich der Abschlussbericht (z.B. intern, extern)?</li><li>• Wie soll der Abschlussbericht aufgebaut und strukturiert sein (u.a. Form, Inhalte)?</li><li>• Wer im Team kann/soll welche inhaltlichen Teilbereiche (Kapitel) des Abschlussberichts verschriftlichen?</li></ul>
<b>2. Qualitätsprüfung</b>	
Durchführung einer Qualitätsprüfung zur Ziel-, Ressourcen-, Termin- und Kostenüberprüfung.	<p>Am Ende des Projekts hat eine Qualitätsprüfung zu erfolgen, um zu überprüfen, ob einerseits die Zielvorgaben erreicht (Soll-Ist-Vergleich) und andererseits die Ressourcen, Termine und Kosten eingehalten (Abweichungsanalyse) wurden.</p> <p><b>Reflexionsfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wurden die im Antrag formulierten Zielvorgaben erreicht (z.B. Plan versus Ergebnis)?</li><li>• Wurden Ressourcen, Termine und Kosten eingehalten oder zeigen sich Abweichungen?</li><li>• Gab es irgendwo auffallende Probleme bzw. zeigen sich bestimmte Schwachstellen?</li></ul>

### **3. Projektabschluss**

Projektabschluss durch  
Abnahme der Projektprodukte.

In der Regel erfolgt der Projektabschluss (neben einer gemeinsamen Auswertung der Projektarbeit im Team – Projektabschlussanalyse) durch die Abnahme der erarbeiteten und entwickelten Projektprodukte (z.B. Ergebnisbericht, Endbericht, Dokumentation), wobei der tatsächliche Abschluss erst nach der letzten (finanziellen) Prüfung durch den/die Auftraggeber/in sichergestellt ist.

#### **Reflexionsfragen:**

- Liegen alle erarbeiteten und entwickelten Produkte vor bzw. welche sind dem/der Auftraggeber/in zu übergeben?
- Was wurde im Projekt erfolgreich bzw. was wurde im Projekt weniger erfolgreich umgesetzt (z.B. Auswertung der Projektarbeit)?
- Wie kann das (gelungene) Projekt einen würdigen Abschluss finden (z.B. Abschlusspräsentation, Abschlussfeier, Erfolgsfeier)?

## LITERATUR

**Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (2008):** Projektmanagement-Handbuch für Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Online im Internet: <http://mediendidaktik.uni-due.de/sites/default/files/Handbuch-Projektmanagement.pdf>, am 03.03.2014.

**Boy, Jacques/Dudek, Christian/Kuschel, Sabine (2003):** Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 11. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag.

**Krämer, Petra (2004):** Projekte steuern... Nerven behalten! Termine sicher einhalten und Ziele souverän erreichen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

**Litke, Hans-Dieter/Kunow, Ilonka/Schulz-Wimmer, Heinz (2013):** Projektmanagement. 2. aktualisierte Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

**Nausner, Peter (2006):** Projektmanagement. Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

**Pionczyk, Artur (2011):** Duden Projektmanagement. Mannheim, Zürich: Dudenverlag.

**Portney, Stanley E. (2012):** Grundlagen Projektmanagement für Dummies. Das Pocketbuch. 2. Nachdruck. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.

**Tiemeyer, Ernst (2002):** Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

**Zell, Helmut (2015):** Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. 6. neu bearbeitete Auflage. Norderstedt: Books on Demand.

**BUNDESMINISTERIUM  
FÜR ARBEIT, SOZIALES  
UND KONSUMENTENSCHUTZ**

Stubenring 1, 1010 Wien

Tel.: +43 1 711 00-0

[sozialministerium.at](http://sozialministerium.at)