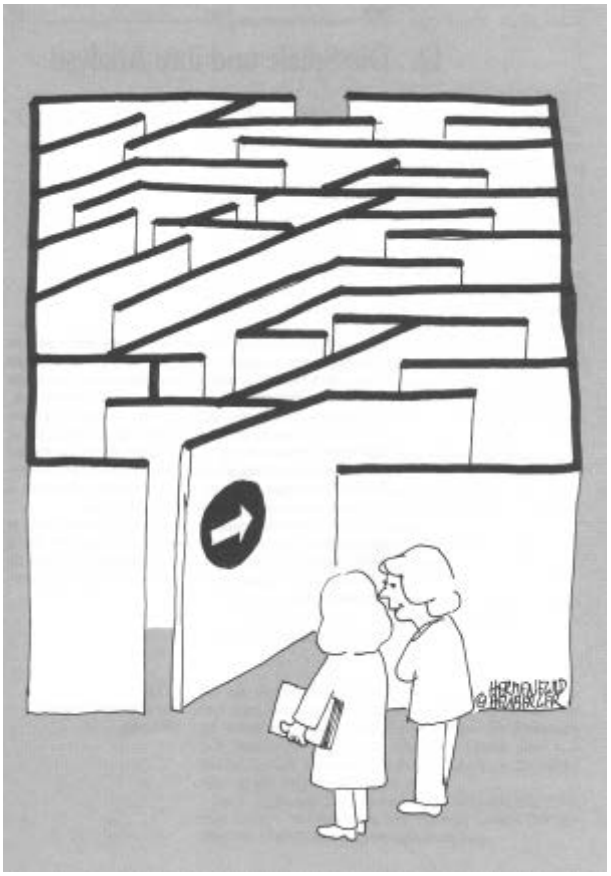
Gesundheitsförderung durch Projektmanagement

Schulprojekte wirksam planen, durchführen, auswerten



Ilustration: Hermenegild Heuberger, In: Thomas Meier, Anwendung der Transaktionsanalyse

Inhalt

- Handout Präsentation Projektmanagement
- Aufgaben der Projektleitung
- Vorlage Projektauftrag
- Kommunikation im Projektmanagement
- Prozesse in Gruppen und Organisationen
- Literatur

Titus Bürgisser

Sekundarlehrer, lehrender Transaktionsanalytiker PTSTA, Fachmann für Gesundheitsförderung und Prävention

Leiter Zentrum Gesundheitsförderung
Pädagogische Hochschule Luzern, PHLU
Frohburgstrasse 3, 6002 Luzern, titus.buergisser@phlu.ch
www.phlu.ch/zgf
www.schulklima-instrumente.com
www.tamena.ch

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Suchtprävention und Gesundheitsförderung durch Projektmanagement

Schulprojekte wirksam planen, durchführen, auswerten

Titus Bürgisser
PH Luzern, Zentrum Gesundheitsförderung
März 2018

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Ziele

- Grundlagen des Projektmanagements kennen und verstehen
- Projekte evaluieren können
- Kennen und anwenden von Quint-Essenz-Instrumenten
- Prozesse in Projekten verstehen und gestalten können
- Herausforderungen, Krisen, Konflikte bewältigen
- Konkrete Anregungen für ein eigenes Projekt erhalten

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Einführung Projektmanagement

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

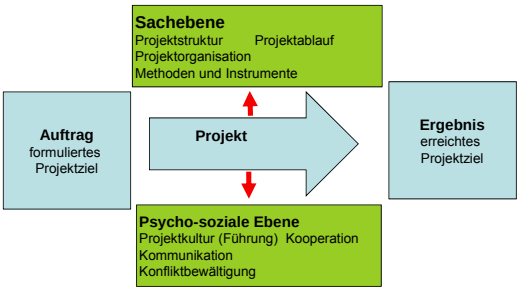
Was ist Projektmanagement?

Projekt
- Einmaliges Vorhaben
- Komplexe Aufgabe
- Zielgerichtetes Vorhaben
- Zeitlicher Rahmen
- Limitierte Ressourcen

Management
- planen
- überwachen
- koordinieren
- vernetzen
- steuern

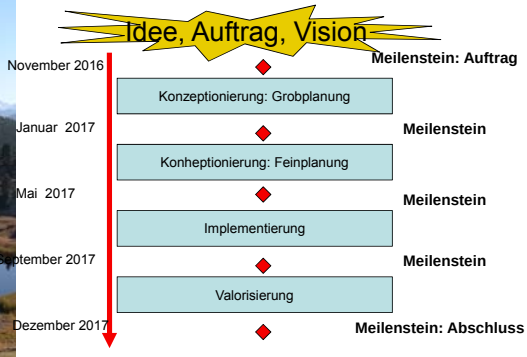
PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Ganzheitliches Projektmanagement



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

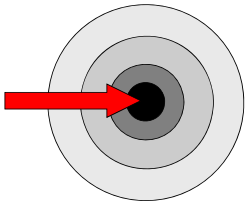
Etappierung des Projektes



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

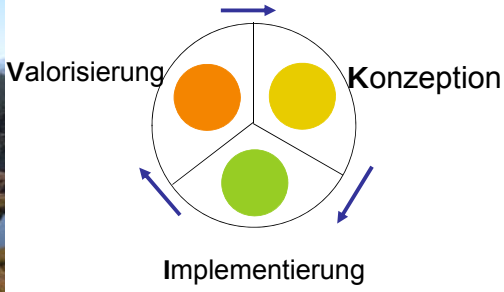
Lösungswege suchen

vom Groben zum Detail



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Phasen der Projektplanung



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Konzeption
Grobplanung

- Problemdefinition (Ausgangslage, Situationsanalyse)
- Zieldefinition
- Definition der Handlungs-und Verantwortungsbereiche
- Formulierung eines Projektkonzeptes
- Auftragsformulierung
- Ressourcenplanung (Budget für Zeit und Geld)
- Strukturplan
- Teambildung
- Berichtwesen / Dokumentation

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Konzeption
Feinplanung

- Überarbeitung der Zieldefinition, Teilziele bestimmen
- Festlegen von Strategien
- Zeitliche Planung (Phasenplan, Meilensteinplan)
- Planung von Massnahmen, Aktivitätenliste
- Details der Massnahmen unnd Teilprojekte ausarbeiten
- Finanzplanung
- Ressourcenplanung Detail
- Evaluation planen

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Implementierung

- Umsetzung von Massnahmen
- Steuerung und Umsetzungs-Controlling
- Evaluation von Massnahmen
- Überprüfung des Projektfortschritts: Meilenstein-Auswertungen
- Anpassungen und Neuausrichtung der Ziele

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Valorisierung

- Evaluation des Projekterfolgs (Beurteilung der Zielerreichung: Ergebnis und Prozess)
- Schlussbericht
- Abrechnung
- Bewusster Abschluss des Projektes. Abschluss feiern, Team-Auflösung
- Sicherstellen der Verankerung, Integration in Schulalltag
- Anschlussprojekte

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Standortbestimmmung

- Stichwort zum Projekt (Titel und Kurzbeschreibung)
- In welcher Projektphase befindet sich Dein Schulprojekt?
- Welche Stärken/Potenziale hat Dein Projekt?
- Welche Herausforderungen und Fragen stellen sich zum jetzigen Zeitpunkt und im Hinblick auf die folgende Projektphase?
- Notiere die Antworten auf das Arbeitsblatt.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

QUINT-ESSENZ
Gesundheitsförderung Schweiz

www.quint-essenz.ch

28

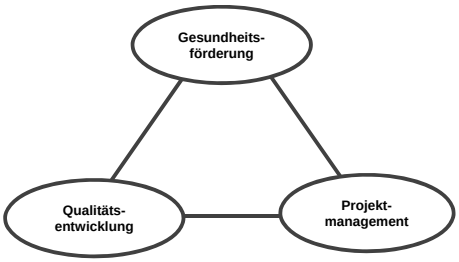
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Das Qualitätssystem www.quint-essenz.ch

- Start vor ca. 15 Jahren
- Entwicklungsprojekt des Bundesamt für Gesundheit zusammen mit dem ISPM Zürich
- 2001: Übernahme durch Gesundheitsförderung Schweiz, Weiterentwicklung in Zusammenarbeit mit dem Büro für Qualitätsentwicklung in Zürich - Hubert Studer und Radix Gesundheitsförderung
- **Ziel:** Förderung der Qualität von Interventionen der Gesundheitsförderung und Prävention
- **Zielgruppe:** Professionelle, welche Interventionen der Gesundheitsförderung und Prävention planen, durchführen oder evaluieren sowie deren Supportsysteme.
- Partizipativer Ansatz als wesentliches Merkmal

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

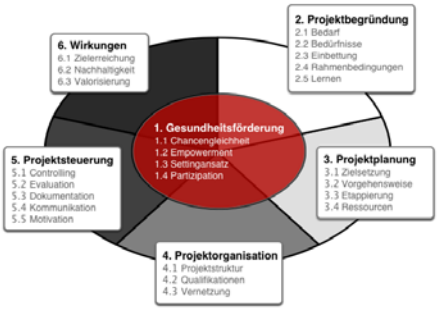
Die Grundelemente von quint-essenz



Qualitätsentwicklung mit quint-essenz

- **Definition von Qualität** mittels Qualitätskriterien und Indikatoren
- System der **Qualitätsbewertung**
- Fokus **Qualitätsentwicklung** (versus Qualitätssicherung)
- Erkennen und Ausschöpfen von **Verbesserungspotenzialen**
- Entwicklung durch gemeinsame systematische **Reflexion**

Quint-essenz Qualitätskriterien



Auftrag Qualitätskriterien

Gehen Sie auf der Website zu *Grundlagen* und weiter zu *Qualitäts-Kriterien.*

Download der *Qualitätskriterienliste* und des *Qualitätsprofils auf Ihren Computer.*

Schauen Sie zu zweit eine Gruppe von Qualitätskriterien an und vertiefen Sie sich in die Indikatoren dieses Qualitätskriteriums.

Das Instrument dient zur Planung, Durchführung, Evaluation und Beurteilung von Projekten. Es kann von der Projektleitung, Begutachtern und Beratern eingesetzt werden.

3 Dimensionen von Qualität

Ergebnisqualität: welches Ergebnis wird angestrebt?
Ziele – Wirkungen – Nachhaltigkeit – Kosten/Nutzen,...

Prozessqualität: was ist wie zu tun, um das Ergebnis zu erreichen?
Prozesse der Planung, Durchführung, Evaluation,...

Strukturqualität: was braucht man dazu?
Rechtliche Grundlagen – Kompetenzen – Infrastruktur,...

Strukturdimension ⇨ **Prozessdimension** ⇨ **Ergebnisdimension**

Ergebnisqualität kann nicht anders als über Strukturen und Prozesse hergestellt werden!

Projektmanagement mit quint-essenz

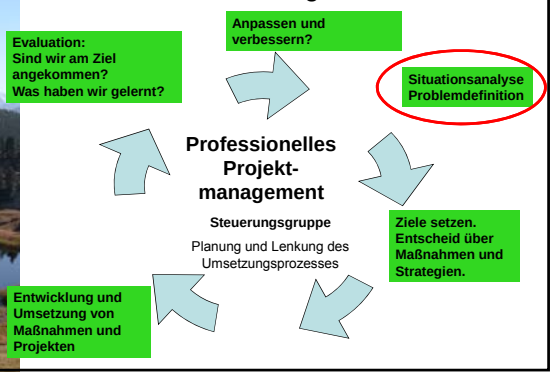
- Klassische **Konzepte und Instrumente** des Projektmanagements
- Praktische Hilfen bei der **systematischen** Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten
- Elemente der **Aufbau- und Ablauforganisation** von Projekten
- Schwerpunkt **Planung** und Planungsevaluation

Gesundheitsförderung mit quint-essenz

- **Qualität** wird **gesundheitsförderungsspezifisch** definiert
- Der **Setting-Ansatz** steht im Vordergrund
- Es wird versucht, der **Komplexität** von Interventionen in sozialen Systemen Rechnung zu tragen
- Gesundheitsförderungsspezifische **Themen und Instrumente**
- Mit **Fachpersonen der Gesundheitsförderung** aus dem In- und Ausland entwickelt und abgestimmt (Kriterien, Ergebnismodell,…)

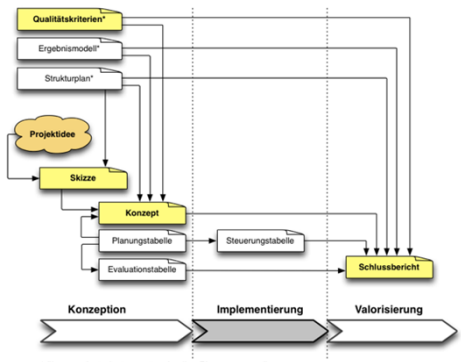
Qualitäts-Zyklus Gesundheitsmanagement

PH LUZERN PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE



Hauptinstrumente

PH LUZERN PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE



PH LUZERN PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE

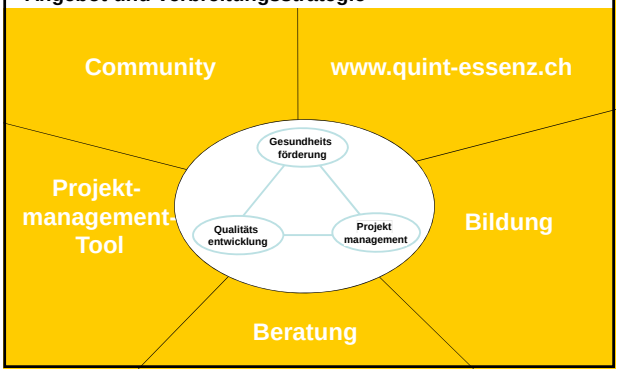
Hauptinstrumente von Quint-Essenz

1. Strukturplan
2. Planungstabelle
3. Evaluationstabelle
4. Steuerungstabelle

- **Checklisten** zu den einzelnen Projektphasen
- Spezialthemen nach Projektphasen und Instrumenten auswählen
- Vorlagen für **Projektskizze, Projektkonzept**
- Das **Ergebnis-Modell** zur Planung von Strategien und Verortung von Ergebnissen

QUINT-ESSENZ Gesundheitsförderung Schweiz

Angebot und Verbreitungsstrategie



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Nutzung von quint-essenz

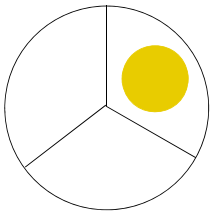
- als Referenz für Qualitätsarbeit (Q-Kriterien)
- als Nachschlagewerk (Themen, Ressourcen,…)
- als Toolbox (Instrumente)
- als Projektmanagement-Tool
- Als Austausch-Plattform

QUINT-ESSENZ Gesundheitsförderung Schweiz

41

PH LUZERN PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE

Konzeption



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Grobplanung

- Problemdefinition (Ausgangslage, Situationsanalyse)
- Zieldefinition
- Definition der Handlungs-und Verantwortungsbereiche
- Formulierung eines Projektkonzeptes
- Auftragsformulierung
- Strukturplan
- Teambildung
- Berichtwesen / Dokumentation

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

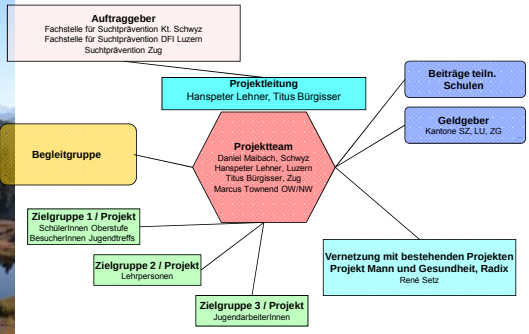
Ausgangspunkte für ein Projekt

- Eine Idee, eine Vision
- Eine Situationsanalyse
- Das Bedürfnis einer Zielgruppe
- Eine notwendige, anstehende Veränderung
- Ein Auftrag einer vorgesetzten Stelle

Was ist der Ausgangspunkt für Dein Projekt?

Strukturplan

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Auftrag Strukturplan

Erstelle einen Strukturplan für ein aktuelles Projekt alleine oder zu zweit. (Als Plakat oder als Datei in Power Point)

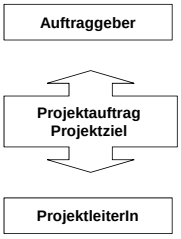
Besprechung des Strukturplans in der Kursgruppe

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Projektauftrag

Kein Projekt ohne Auftrag!

Der Projektauftrag ist das Bindeglied zwischen Auftraggeber und ProjektleiterIn und dient als Legitimationsbasis für das weitere Vorgehen. Mit der Unterschrift erhält der Projektauftrag Vertragscharakter. Er ist für alle Beteiligten verbindlich und fordert zum konkreten Handeln auf.



Projektauftrag

Projekt	
Leitung	
Aufgabenstellung	
Zielsetzungen	
Zu erarbeitendes Ergebnis	
Zeitbudget	
Budget	
Randbedingungen	
Termine	
Meilensteine	

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Projektauftrag klären

Ist Dein Projektauftrag klar?

- Wie lautet der Projektauftrag?
- Ist der Auftrag schriftlich vereinbart?
- Sind die wichtigsten Punkte gemäss Checkliste geklärt?
- Welche Fragen und Unklarheiten sind noch zu lösen?

Auftraggeber

Projektauftrag
Projektziel

ProjektleiterIn

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Planungstabelle

www.quint-essenz.ch
Planung: Haupttabelle Š Projekt X

Vision	Nr	Etappen (Dauer in Monaten)	Meilensteine (Daten)
	1		
	2		
	3		
	4		

Nr	Projektziele	V	Indikatoren	Ev	Strategien

Ziele > Indikatoren > Massnahmen

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Projektziele

SMART Ziele formulieren

Spezifisch	Im Gegensatz zu allgemein, klar verständlich
Messbar	Quantität, Qualität
Anspruchsvoll	attraktiv, positiv formuliert, lohnenswert
Realistisch Ressourcen	Ziele sind erreichbar mit vorhandenen
Terminiert	klarer Anfang, klares Ende

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Vision und Ziele

- Vision
  - Förderung der Gesundheit von Jugendlichen durch Sensibilisierung für eigene Ressourcen und Stärkung des Selbstvertrauens.
- Projektziel
  - Mit diesem Projekt möchten wir den Jugendlichen ihre eigenen Ressourcen bewusst machen und sie so in ihrem Selbstvertrauen stärken.
- Wirkungsorientierte Zielsetzung

tätigkeitsorientiert	wirkungsorientiert
Den Jugendlichen ihre eigenen Ressourcen bewusst zu machen und sie so in ihrem Selbstvertrauen zu stärken	Die Jugendlichen sind sich ihrer Ressourcen bewusst und haben dadurch ein gestärktes Selbstvertrauen.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

SMART-Kriterien

- Spezifisch

unspezifisch	spezifisch
Die Jugendlichen sind sich ihrer Ressourcen bewusst und haben dadurch ein gestärktes Selbstvertrauen.	Die Schüler/-innen der Oberstufe der Schule S in der Stadt Z, die an der Veranstaltungsreihe teilgenommen haben, sind sich ihrer individuellen und sozialen Ressourcen bewusst und haben dadurch ein gestärktes Selbstvertrauen, das ihnen erlaubt, in Konfliktsituationen adäquat zu handeln.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

SMART-Kriterien (Forts.)

- mess-/überprüfbar

Ziel	Indikatoren
Die Schüler/-innen der Oberstufe der Schule S in der Stadt Z, die an der Veranstaltungsreihe teilgenommen haben, sind sich ihrer individuellen und sozialen Ressourcen bewusst und haben dadurch ein gestärktes Selbstvertrauen.	• Höhere Durchschnittswerte bei der Selbstbeurteilung durch die Schüler/-innen am Ende des Projekts (>20%)* • Höhere Durchschnittswerte bei der Fremdbeurteilung durch die Klassenlehrer am Ende des Projekts (>20%)* • Die SchülerInnen agieren und reagieren adäquat in Konfliktsituationen im Rollenspiel (Selbst- und Fremdbewertung in der abschliessenden Gruppendiskussion).

* In diesem Fall ist eine Datenerhebung zu Beginn des Projektes für den Vergleich erforderlich.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

SMART-Kriterien (Forts.)

- anspruchsvoll

anspruchsarm	anspruchsvoll
Die SchülerInnen haben am Rollenspiel teilgenommen.	Die SchülerInnen agieren und reagieren adäquat in Konfliktsituationen (Selbst- und Fremdbewertung nach dem Rollenspiel).

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

SMART-Kriterien (Forts.)

- realistisch

unrealistisch	realistisch
• Anforderungen > zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. • Rahmenbedingungen ungünstig • Zeitbedarf für erwünschte Veränderungen < Projektdauer	• Anforderungen ≤ zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. • Rahmenbedingungen günstig • Zeitbedarf für erwünschte Veränderungen ≤ Projektdauer

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

SMART-Kriterien (Forts.)

- terminiert

Nicht terminiert	terminiert
• Projektziel X • Projektziel Y • Projektziel Q	• Projektziel X ist am Projektende (März 2004) erreicht. • Zwischenziel Y ist am Ende der Projektetappe 4 erreicht (Meilensteintermin: 31.10.2003) • Qualitätsziel Q ist in 3, 6, 9 Monnaten/ am Ende der Projektetappe 3 erreicht.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Planungstabelle

www.quint-essenz.ch
Planung: Haupttabelle S Projekt X

Vision	Nr	Etappen (Dauer in Monaten)	Meilensteine (Daten)
	1		
	2		
	3		
	4		

Nr	Projektziele	V	Indikatoren	Ev	Strategien

Ziele ➔ Indikatoren
➔Strategien/Massnahmen

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Beispiel Ziel mit Indikatoren und Massnahmen

Tägliche Sportstunde Schulhaus Ruopigen

Ziele	**Indikatoren**	**Sollwert**	**Strategien / Massnahmen**
Prozessziele			
Das Schulhaus Ruopigen erhält den Auftrag zur Umsetzung des Projektes tägliche Sportstunde.	Offizieller Auftrag über 2 Jahre. Finanzierung ist geklärt. Organisation ist geklärt.		Lobby-Arbeit Professionelle Projektplanung Antrag an das Rektorat.
Ziele SchülerInnen (bewegungsbezogene Ziele)			
Verbesserung von Ausdauer, Koordination, Kraft, Beweglichkeit.	Ergebnisse AST-Test zeigen ein Jahr nach Einführung bessere Werte im Berech von 5-8%	60% der SuS	Training in der Bewegungsstunde. AST-Test zu Beginn, in der Mitte am Schluss des Jahres.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Auftrag Planungstabelle

Erstelle zu Deinem Projekt eine einfache Planungstabelle:

Formuliere die Vision und 1-3 Ziele mit Indikatoren und Massnahmen.

Besprechung der Planungstabelle in der Kursgruppe

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

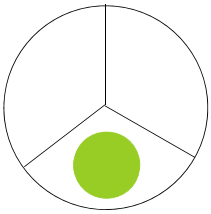
Projektkonzept

Das Projektkonzept dient als Entscheidungsgrundlage und erleichtert die Argumentation für das Projekt gegenüber Auftraggeber oder Geldgebern.
Es enthält meistens:

- Kurze Projektbeschreibung
- Rahmenbedingungen, Ressourcen
- Grobziele
- Zeitplan
- Lösungsansätze
- Projektstruktur, Handlungs- und Verantwortungsbereiche
- Kostenschätzung (Zeit, Geld)
- Chancen-Risiko-Analyse

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Implementierung



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Feinplanung

- Überarbeitung der Zieldefinition, Teilziele bestimmen
- Festlegen von Strategien
- Zeitliche Planung (Phasenplan, Meilensteinplan)
- Planung von Massnahmen, Aktivitätenliste
- Details der Massnahmen unnd Teilprojekte ausarbeiten
- Evaluation planen

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Durchführung

- Umsetzung von Massnahmen
- Steuerung und Umsetzungs-Controlling
- Evaluation von Massnahmen
- Überprüfung des Projektfortschritts: Meilenstein-Auwertungen
- Anpassungen und Neuausrichtung der Ziele

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Steuerungstabelle

Die Steuerungstabelle nimmt in der Feinplanungs und Durchführungsphase des Projektes eine zentrale Rolle ein. Sie dient dazu:

- Für jeden Meilenstein Zwischenziele , Massnahmen und Verantwortlichkeiten festzulegen.
- Den Projektfortschritt zu beurteilen und zu dokumentieren.
- Die Feinplanung der jeweils nachfolgenden Etappe vorzunehmen.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Meilensteine

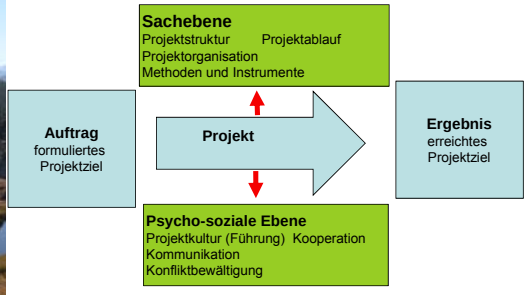
- Sie dienen dem regelmässigen Kontakt mit dem Auftraggeber.
- Information über den Stand des Projektes und die nächsten Schritte.
- Steuerung des Projektes: Entscheid über Weiterarbeit oder Projektabbruch, Entscheid über notwendige Veränderungen und Anpassungen des Auftrages.
- Auftraggeber wird eingebunden und übernimmt Verantwortung.
- Projektleitung legt Rechenschaft ab und holt sich Zustimmung für die nächste Projektphase.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Führung

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Ganzheitliches Projektmanagement



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Aufgaben der Projektleitung

- Projektdefinition
- Gestaltung der Projektorganisation und -kultur
- Projekpläne erstellen
- Gestaltung der Information und Kommunikation
- Umfeldmanagement
- Projekt-Controlling
- Projektdokumentation
- Mitarbeiterführung im Projekt

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Anforderungen an die Projektleitung

- Beherrschen der Projektmanagement-Instrumente
- Erfahrung in der Projektarbeit
- Organisieren können
- Soziale Qualifikation – Führen einer Projektgruppe
- Belastbarkeit / Anpassungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Herausforderungen in der Projektleitung

- Unterschiedliche Motivation im Team
- Widerstand
- Konflikte
- Leute einbeziehen
- Belastung / Stress
- Nicht eingehaltene Abmachungen
- Unvorhergesehens
- Mehr Zeitaufwand als geplant
- Mehr Kosten als geplant
- …

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Aktuelle Herausforderungen in meinem Projekt?

Ausgehend von Sammlung zum Tagesbeginn:

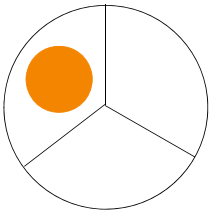
1.Was sind aktuelle Herausforderungen?

2.Zu zweit ein Thema auswählen – Brain-Storming: Lösungsmöglichkeiten? Nächster Schritt?

3.Ergebnisse in Gruppe vorstellen und durch Gruppe erweitern, konkretisieren,

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Valorisierung



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Evaluation

Haben wir unsere Ziele erreicht? Wie haben wir sie erreicht?

Sind wir gut unterwegs? Wie kann der Prozess verbessert werden?

Evaluationen sind einmalige oder wiederkehrende Wirkungsüberprüfungen. Die Evaluation ist eines des Kernelemente der Qualitätsförderung und kann schon während des Projektes einsetzen um gewisse Teilschritte zu überprüfen. So kann Evaluation zur Steuerung des Projektes dienen und Anpassungen ermöglichen.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Evaluation planen

- Zweck und Ziele der Evaluation planen
- Indikatoren bestimmen: Wie merken wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Erhebungsmethoden wählen
- Einen Zeitplan für die Evaluation festlegen
- Auswertungsmethoden wählen
- Verantwortlichkeiten festlegen

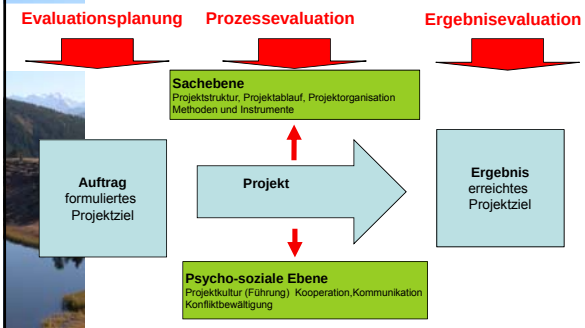
PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Evaluationszweck

- Wirkung überprüfen
- Zielerreichung überprüfen
- Verbesserung des Projektes
- Rechenschaft ablegen
- Entscheidungsgrundlagen schaffen
- Hypothesen überprüfen
- Das Projekt steuern

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Evaluation integrieren



PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Prozessevaluation

- Ermöglicht Lernprozesse im Verlauf des Projektes
- Prozessbegleitung unterstützt Prozessevaluation in komplexen Projekten
- Prozessevaluation kann auch der Projektsteuerung dienen
- Für einfache Projekte reicht es regelmässig und am Schluss mit Leitfragen zu arbeiten.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Ergebnisevaluation

- Das A und O jeder Evaluation sind Projektziele
- Inwieweit sind die Projektziele und Teilziele erreicht worden?
- Inwiefern hat das Projekt die beabsichtigten Effekte und Wirkungen erzielt?
- Was ist bei der Zielgruppe passiert? Veränderung in Bezug auf Wissen, Einstellung, Verhalten?

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Evaluationstabelle

Projektziele	V	Indikatoren	Evaluationsmethoden	Zeitpunkt(e)	S/F	Verantw.
Evaluation: Haupttabelle Š Projekt Heldengeschichten						

Sie dient zur Planung der Evaluation:

Ausgehend von den Zielen werden Indikatoren zur Zielerreichung formuliert und geeignete Evaluationsmethoden ausgewählt.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Ziele und Projektevaluation

Projektziele SMART → **Indikatoren** → **Evaluations-Methode** → **Ergebnis** erreichtes Projektziel

Die Kooperation unter den Lehrpersonen der Oberstufe „Matt" soll gefördert werden.

Bis Projekt-Ende ist jede Lehrperson in einem Arbeitsteam integriert.

Alle Lehrpersonen haben zweimal bei andern hospitiert und ihren Lernprozess reflektiert.

80% der Lehrpersonen stellen eine verbesserte Zusammenarbeit fest.

Die Liste der Arbeitsgruppen ist aktuell.

Nachbesprechung der Hospitationen

Auswertungssitzung Ende Jahr

Fragebogen zur Zusammenarbeit.

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Auswertungsmethoden

- Qualitative Analyse (thematische Ordnung des Materials mit verdichteten Kernaussagen)
- Statistische Analyse (Auswertung und Kommentar)

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Erhebungsmethoden

- Fragebogen
- Interviews (einzeln / Fokusgruppen)
- Gruppendiskussion
- Beobachtungsverfahren
- Methode ist abhängig von Zielen, finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Projekt verankern
Ergebnisse sichern

- Evaluation des Projekterfolgs (Beurteilung der Zielerreichung: Ergebnis und Prozess)
- Schlussbericht
- Abrechnung
- Bewusster Abschluss des Projektes (Teamauflösung)
- Anschlussprojekte

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Abschluss

- Evaluation des Projekterfolgs (Beurteilung der Zielerreichung: Ergebnis und Prozess)
- Schlussbericht
- Abrechnung
- Bewusster Abschluss des Projektes (Teamauflösung)
- Anschlussprojekte

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Nächste Schritte
in meinem Projekt

Nimm Dir einige Minuten Zeit zur Reflexion über "Dein" Schulprojekt.

1.Was sind die nächsten Schritte, die Du tun wirst?

2.Was nimmst Du mit aus dem Kurs?

3.Welche Fragen sind noch offen / willst Du klären?

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

Kontakt und Informationen

PH Luzern
Weiterbildung
Zentrum
Gesundheitsförderung
Frohburgstrasse 3
6002 Luzern

041 228 69 51
titus.buergisser@phlu.ch
www.zgf.phlu.ch
www.schulklima-instrumente.com

Projekte leiten

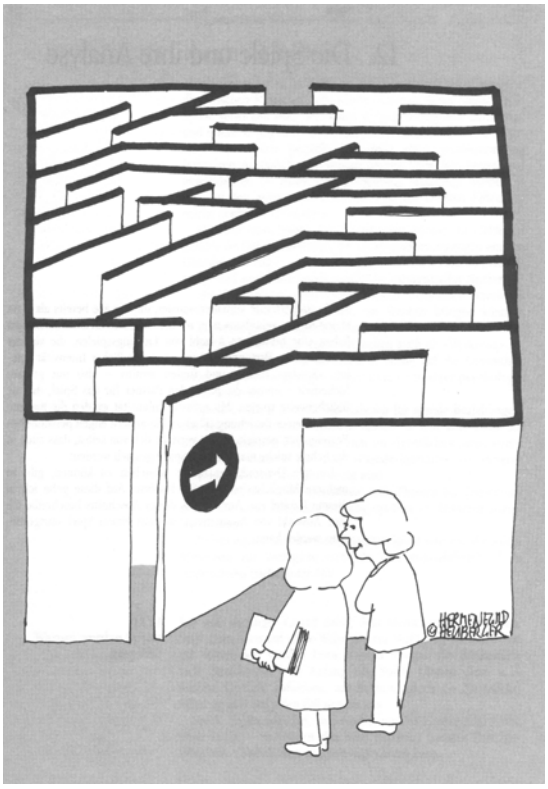


Illustration: Hermenegild Heuberger, In: Thomas Meier, Anwendung der Transaktionsanalyse

Inhalt

- Aufgaben der Projektleitung
- Kommunikation im Projektmanagement
- Grundannahmen der Transaktionsanalyse
- Verträge
- Die Grundpositionen
- Psychologische Spiele, das Drama-Dreieck
- Stakeholder-Analyse
- Literatur
- Arbeitsblätter

Titus Bürgisser
Sekundarlehrer, lehrender Transaktionsanalytiker PTSTA, Fachmann für Gesundheitsförderung und Prävention
PH Luzern, Zentrum Gesundheitsförderung
Frohburgstrasse 3, 6002 Luzern, titus.buergisser@phlu.ch www.tamena.ch

Aufgaben der Projektleitung

In jeder Gruppe oder in jedem Projekt nehmen deren Mitglieder verschiedene Rollen ein. Manchmal werden sie bereits im Voraus festgesetzt, oft bilden sie sich jedoch erst während der Gruppenbildungsphasen. Im folgenden Artikel soll die Rolle des Projektleiters / der Projektleiterin näher definiert und erläutert werden.
Primär ist der Projektleiter / die Projektleiterin für die operative Planung und Steuerung des Projektes verantwortlich. In diesem Zusammenhang trägt er die Verantwortung für das Erreichen von Sach-, Termin- und Kostenzielen im Rahmen der Projektdurchführung.
Im Bereich der Planung legt er Ziele sowie benötige Ressourcen für deren Erreichung fest. (Lit.: Schulte-Zurhausen, 2002, S. 399)

Aufgaben des Projektleiters, der Projektleiterin
Im Rahmen der Projektplanung bestehen die Hauptaufgaben des Projektleiters in der Ressourcen- und Budgetplanung, sowie in der Zielsetzung des Projektes.

1. Projektdefinition
Möglichst präzises Formulieren realistischer Projektziele: Zustand, der am Ende des Projektes herrschen soll, Maßnahmen um den Sollzustand zu erreichen, sind nicht Teil der Zielformulierung. (Lit. Schulte-Zurhausen, 2002, S. 399) Wurden mit dem Auftraggeber noch keine konkreten Projektziele abgehandelt, ist es zentrale Aufgabe des Leiters, diese mit dem Auftraggeber abzustimmen. Weiter zählt hierzu die Dokumentation des Projektauftrages, um die Genehmigung des Projektes durch den Lenkungsausschuss zu sichern. (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 112)

2. Gestaltung der Projektorganisation/-kultur sowie Zusammensetzung des Projektteams
Zur Projektorganisation zählen vor allem die Rollendefinition, die Integration des Projektes in die bestehende Unternehmensstruktur sowie der Aufbau projektbezogener Team- und Kommunikationsstrukturen. Bei der Zusammensetzung der Projektteams sind Qualität sowie Anzahl der Mitglieder zu beachten. Einerseits sollten alle wichtigen Interessengruppen vertreten sein, anderseits jedoch sollte die Größe des Teams nicht überschritten werden, da nur in Gruppen bis zu acht wirklich effizient gearbeitet werden kann. (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 113)
Die Projektleitung sollte außerdem mit einer gezielten Organisation Strukturen setzen, die das Chaos und daraus folgende Unsicherheiten begrenzen (Strukturierung in Projektstufen sowie Projektphasen). **(Siehe auch Quint-Essenz)**

3. Bilden von Projektplänen sowie deren Wartung
Der Projektleiter ist dafür zuständig, das Projekt effizient zu planen, zu koordinieren und zu steuern. Dabei helfen ihm traditionelle Instrumente wie die Netzplantechnik, die Projektkostenplanung und die Einsatzmittelplanung. Zu den neueren Instrumenten der Planung zählen auch die Projektdefinition, die Analyse des Projektumfelds, die Projektstrukturplanung sowie phasenbezogene Workshops (Projektstart-, Meilenstein-, Projektabschlussworkshop).
Oben genannte Instrumente helfen, Projekte in ihrer Gesamtheit zu betrachten, Abhängigkeiten darzustellen sowie die projektinterne Kommunikation zu erleichtern. (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 114)

4. Gestaltung des Projektinformationssystems und der Kommunikation
- Planung geeigneter Kommunikationsstrukturen
- Motivation der Mitglieder zu intensiver Kommunikation
- Weiterleiten benötigter Information

In der betrieblichen Praxis kann es zu der Weitergabe von Fehlinformation kommen bzw. erfolgt ein nur geringer oder kein Informationsaustausch. Dies kann Projektbeteiligte demotivieren und dadurch zu ineffizienter Arbeit führen. Der Projektleiter sollte daher vor allem darauf achten, dass Inhalt, Zeitpunkt sowie Art der Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, um so einen reibungslosen Informationsaustausch innerhalb der Gruppe zu gewährleisten. (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 115)

5. Umfeldmanagement
Die Mitglieder von Projektteams werden oft von unterschiedlichen Abteilungen zusammengefasst, wobei abteilungsbezogene Interessen entstehen. Zur besseren Verständlichkeit: In einem Projekt zur Produktentwicklung beispielsweise, strebt die technische Abteilung vordergründig eine technologische Lösung an, wogegen der Vertrieb wiederum ein wettbewerbsfähiges Produkt wünscht. Hierbei ist es Aufgabe des Projektleiters eine so genannte Integrationsfunktion zu übernehmen:

* Ausgleich unterschiedlicher Interessen
* Überbrückung von Kulturunterschieden
* Bildung eines Teams, das an einem Strang zieht (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 114)

6. Projektcontrolling
Im Zusammenhang mit Projektcontrolling überwacht der Projektleiter die Projektleistung, Termine und Kosten sowie deren Übereinstimmung mit definierten Projektzielen. Die Übertragung dieser Tätigkeit an ein Teammitglied ist in der Praxis üblich (Projektcontroller).

7. Projektdokumentation
Der Projektleiter ist dafür zuständig, dass vom Projekt betroffene Abteilungsleiter regelmäßig informiert werden und zu vereinbarten Zeitpunkten, oder bei Bedarf, die Projektergebnisse gemeinsam abgestimmt werden (z.B. im Beratungsausschuss). (Lit.: Patzak/Rattay, 1998, S. 115)

8. Mitarbeiterführung in Projekten
Der Projektleiter führt Mitarbeiter oft ohne deren direkte Vorgesetzte zu sein (disziplinarische Unterstellung). Auch ohne diese direkte Macht möchte der Projektleiter, dass in seinem Projekt motiviert und verlässlich gearbeitet wird - in der Praxis ist dies oft schwer durchzusetzen und nur durch hohe Motivation seitens des Projektleiters zu bewerkstelligen.
Wie bereits erwähnt, hängt die Führung der Mitarbeiter von der jeweiligen Leitungsstruktur ab. Dabei fallen dem Leiter folgende **Aufgaben und Kompetenzen** zu:

- Zuweisen entsprechender Projektteilaufgaben an Gruppenmitarbeiter
- Aus- und Weiterbildung der Gruppe in Hinblick auf Projektergebnis und deren Erreichen
- Löst Konflikte innerhalb der Gruppe, da die se die interne Zusammenarbeit erschweren können.
- Stärkung des Teamgefühls und Motivation der Gruppe
- Gestalten eines kreativen Arbeitsklimas (Vermeiden von Widerstand gegenüber neuen Lösungen)

In der Praxis werden häufig vom Organisationsproblem betroffene Personen als Projektleiter eingesetzt, um zu verhindern, dass organisatorische oder informationstechnische Angelegenheiten gegenüber den Interessen der Betroffenen überwiegen. (Lit.: Schulte-Zurhausen, 2002, S. 401)

Anforderung an einen Projektleiter (Siehe auch Quint-Essenz)
Folgende Qualifikationen sowie Fähigkeiten sollte ein Projektleiter aufweisen:

- Beherrschen der PM-Instrumente und deren Anwendung (Lit.: Schulte-Zurhausen, 2002)
- Erfahrung in der Projektarbeit
- Soziale Qualifikation, vor allem die Fähigkeit zur Führung der Projektgruppe (Fähigkeit zu delegieren, Vorbildfunktion)
- Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit: Zeitdruck, Umgang mit Widerständen
- Kommunikationsfähigkeit: Koordinierungsaufgaben, Kontaktfreudigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungshärte und -geschick

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) formuliert es nach den **Führungskompetenzen:**

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Organisationskompetenz
- Sozialkompetenz

Hier wird auch verstärkt auf die Sozialkompetenz hingewiesen, da in Projekten vor allem der Mensch im Mittelpunkt steht.

Kommunikation im Projektmanagement

Erfolgreiche Kommunikation für erfolgreiche Projekte

Neben einer sachlich kompetenten Projektorganisation spielt die **psychosoziale Ebene** eine wesentliche Rolle für das Gelingen des Projektes. Sie beschäftigt sich mit folgenden Elementen:

- Projektkultur
- Kooperation
- Kommunikation
- Konfliktbewältigung

Die Projektleitung gestaltet diese Elemente wesentlich mit und hat damit Einfluss auf den Projektverlauf.
Je besser ich mich selbst kenne und Mechanismen der Kommunikation verstehe, umso besser gelingen die Gestaltung eines angenehmen Arbeitsklimas und die Verständigung mit Auftraggeber und Projektgruppe. So können aufkeimende Konflikte frühzeitig wahrgenommen und gelöst werden.

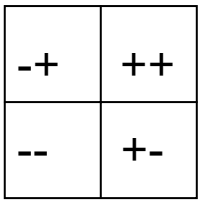
Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (auch kurz TA genannt) bietet gute Werkzeuge zum Verständnis und zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Sie wurde in den Sechziger Jahren vom amerikanischen Psychotherapeuten Eric Berne begründet und seither von vielen weiteren Frauen und Männern weiter entwickelt und verfeinert.

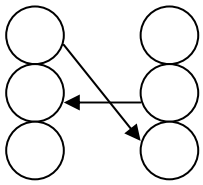
- TA ist eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit, die dessen Verhalten verständlich erklärt.
- Trotz des Begriffs Analyse im Namen ist TA eine Methode, bewusste Veränderungen im Erleben und Verhalten herbeizuführen.
- TA ist kein Instrument zum manipulieren anderer Menschen, sondern macht bewusst, wie leicht man durch sich selbst und von andern manipuliert werden kann.
- TA ist keine Technik, die rezepthaft, ohne Auseinandersetzung mit sich selbst, angewendet werden kann.
- TA ist nicht so leicht umzusetzen, wie sie zu verstehen ist.

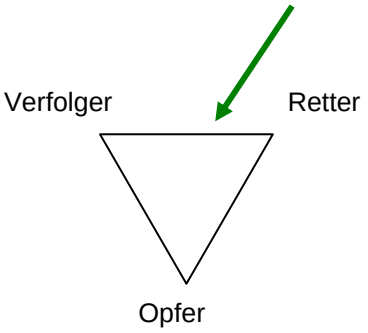
TA Instrumente und ihr Einsatz im Projektmanagement

Projektkultur	Grundpositionen
Kooperation	Grundpositionen Vertragsarbeit
Kommunikation	Funktionsmodell der Ich-Zustände, Transaktionen
Konfliktlösung	Drama-Dreieck Gewinner-Dreieck



Vertrag





Grundannahmen der Transaktionsanalyse

Die TA geht von Grundannahmen aus, in denen tiefe Überzeugungen zum Ausdruck kommen. Es handelt sich um Einstellungen zum Menschen, zum Leben überhaupt und zu den Zielen einer Veränderung.

- Jeder Mensch ist im Grund in Ordnung, so wie er ist in seiner Existenz), d.h. nicht jedes Verhalten ist OK, aber jeder Mensch ist OK.
- Jeder Mensch kann denken. Daraus leiten sich die Lernfähigkeit sowie die Veränderungsfähigkeit des Menschen ab.
- Menschen können Entscheidungen treffen und damit über ihr eigenes Schicksal im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst entscheiden.
- Jeder trägt die Verantwortung für sich selbst.
- Jede Arbeit stützt sich auf einen Vertrag, eine gemeinsame Abmachung.
- Die Kommunikation ist frei und offen.

Verträge

Aus der Grundüberzeugung, dass die Menschen in Ordnung sind und in der Lage, Entscheidungen zu treffen, spielen Verträge eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit.
Oft misslingen Projekte, weil er Auftrag und die Kompetenzen nicht geklärt waren.
Projekte in Systemen wie zum Beispiel an Schulen sind ganz besonders auf klare Abmachungen angewiesen. Der Auftrag der Schule, eines Teams oder der Schulbehörden ist Ausdruck des gemeinsamen Willens und unabdingbar für nachhaltig wirksame und verankerte Projekte und Strategien der Gesundheitsförderung.

- Der Vertrag gibt allen Beteiligten einen Teil der Verantwortung für das Gelingen der gemeinsamen Arbeit.
- Es findet eine Einigung über gemeinsame Ziele, Aufgaben und Strategien statt.
- Verdeckte Ziele und Anliegen können erkannt werden.
- Verträge helfen, psychologische Spiele zu vermeiden
- Sie fördern eine offene Kommunikation
- Sie ermöglichen die Überprüfung der Zielerreichung

Eric Berne definiert den Vertrag als eine „explizite beiderseitige Verpflichtung, sich an ein klar definiertes Vorgehen zu halten“. Er formuliert <u>drei Vertragsbereiche</u>:

- den administrativen,
- den professionellen und
- den psychologischen Vertrag

(Berne 1966, zitiert nach Schneider 2002. S. 95)

Johann Schneider verwendet synonym dazu die Begriffe:

- „Rahmenbedingungen (Arbeitsrahmen, Geschäftsbedingungen)
- Inhalte (Problemdefinition, professionelle Rollen, Methoden)
- Psychologische Beziehungsgestaltung.“ (Schneider, 2002, S. 15)

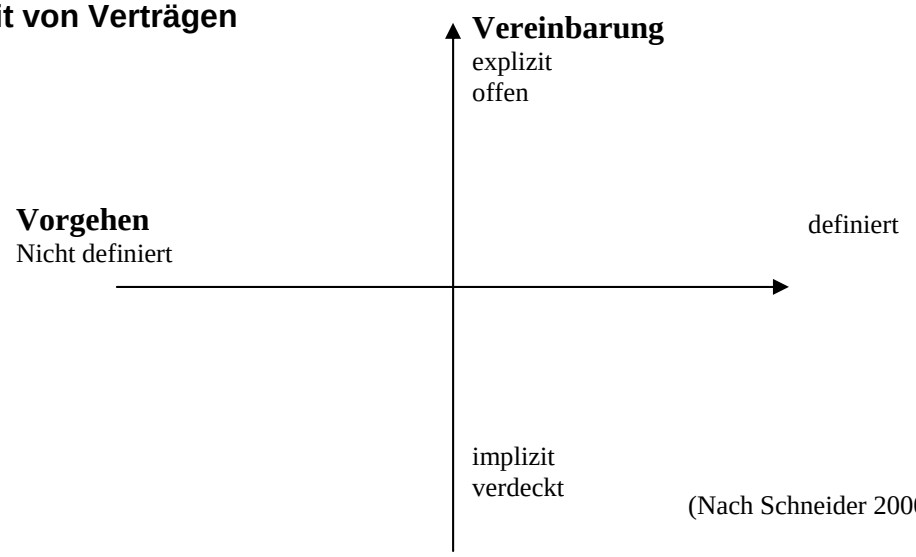
Claude Steiner formulierte vier Voraussetzungen für einen gelungenen Vertragsabschluss, welche er aus der Praxis des Vertragsabschlusses im juristischen Bereich ableitet.

- *Beiderseitiges Einverständnis*
  Alle Beteiligten müssen dem Vertrag zustimmen. Der Vertrag kommt zu Stande durch Aushandeln der Parteien.
- *Angemessene Vergütung*
  Das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung muss stimmen. Der Preis und die gegenseitigen Erwartungen müssen offen gelegt werden und von allen akzeptiert sein.
- *Kompetenz*
  Der Transaktionsanalytiker verfügt über die fachliche und menschliche Kompetenz zur Erfüllung des Vertrages. Der Klient muss die körperlichen und geistigen Möglichkeiten haben, das angestrebte Ziel auch zu erreichen. Wer unter dem Einfluss von Alkohol oder Bewusstseins verändernden Drogen steht ist nicht vertragsfähig.
- *Gesetzlich zulässiges Ziel*
  Ziele und Konditionen des Vertrages müssen den rechtlichen Normen entsprechen und die ethischen Prinzipien des Verbandes für Transaktionsanalyse befolgen.

(Nach Stewart / Joines, 1990, Seite 372/373)

Mit einem Koordinatennetz lässt sich gemäss Schneider (Schneider 2000, S. 49) zeigen, welchen Stand ein Arbeitsverhältnis in Bezug auf die Vertragsaspekte Offenheit der Vereinbarungen und Definiertheit des Vorgehens haben. Mehrere Vertragsparteien können zudem offensichtlich an unterschiedlichen Stellen des Koordinatennetzes stehen.

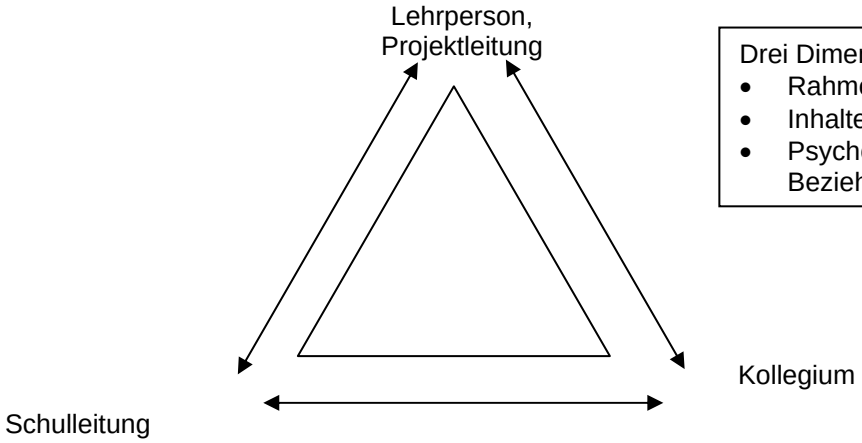
Klarheit von Verträgen



(Nach Schneider 2000, S. 49)

Dreiecksvertrag

Bei mehreren Beteiligten können drei- und Mehr-Eck-Verträge (nach Fanita English) Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen und Abmachungen schaffen. Beispiel:



Drei Dimensionen:
- Rahmenbedingungen
- Inhalte
- Psychologische Beziehungsgestaltung

Die Grundpositionen

Schon früh in unserer Entwicklung bilden wir uns eine Meinung über uns selbst und die Menschen um uns herum. Diese ersten Ansichten über uns selber prägen uns und haben einen starken Einfluss auf die Art und Weise, wie wir das Leben sehen und mit anderen Menschen in Kontakt treten. In der Transaktionsanalyse unterscheidet man vier Grundeinstellungen oder Grundpositionen. Diese beziehen sich auf deinen Vergleich des Wertes, den eine Person sich selbst und anderen Personen gibt.
Die vier Grundpositionen lassen sich in einem Quadrat wie folgt darstellen und beschreiben:

Mit mir stimmt etwas nicht du bist in Ordnung	**ICH BIN NICHT OK** **DU BIST OK**	**ICH BIN OK** **DU BIST OK**	Mit mir hat es seine Richtigkeit Und Du bist mir recht, so wie du bist.
Mit mir stimmt etwas nicht, und mit dir ist auch etwas nicht in Ordnung	**ICH BIN NICHT OK** **DU BIST NICHT OK**	**ICH BIN OK** **DU BIST NICHT OK**	Ich bin in Ordnung Aber mit Dir stimmt etwas nicht.

Wir alle haben schon alle Positionen erlebt. Bei Stress oder im Konflikt neigen wir aber in die eine oder andere Richtung. Das Modell kann ebenfalls helfen, eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten zu verstehen und zu verändern.
Auch Systeme und Gruppen können sich gemeinsam bestimmte Lieblingspositionen aneignen.
Die folgenden Blätter zu Grundpositionen und typischen Merkmalen sowie mit Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich sehr gut auch in Teams anwenden.

Grundpositionen und typische Merkmale

II
Position der vermeintlichen Unterlegenheit

TENDENZ: **unsicher**

Zurückhaltend (Initiative), reaktiv
Grosses „Beziehungsohr“, Konfliktscheu
Gefühle der Abhängigkeit und Hilflosigkeit
wohlwollend vorsichtig

Selbst-Unterschätzung
„blindes“ Vertrauen

I
Position der Gleichwertigkeit

TENDENZ: **unvoreingenommen, realistisch**

Klare Vereinbarungen
Einbezug von Betroffenen, Gemeinsames Anpacken
Gelassenheit, Mut

Selbst-Vertrauen
Vertrauen in andere

Position der vermeintlichen Sinnlosigkeit

TENDENZ: **passiv**

Operative Hektik
Innere Kündigung
Zynismus
Depression / Süchte
Gefühle der Ohnmacht und Verzweiflung

Selbst-Zweifel
Misstrauen gegenüber anderen

III

Position der vermeintlichen Überlegenheit

TENDENZ: **dominant/ abhängig machen**

Kontroll- und Machtbedürfnis
Grosses „Sachohr“
Ärger als Gefühl
Taubheit als Empfindung
Autoritär oder überverantwortlich

Selbst-Überschätzung
Misstrauen gegenüber anderen

IV

Unterlagen von Klaus Burghart

Grundpositionen und Entwicklung

Schritte, welche eine Entwicklung Richtung Position I fördern:

II
Position der vermeintlichen Unterlegenheit

- Häufiger mit „Sachohr“ hinhören
- Eigeninitiative, erster Schritt
- Sich selber wichtig nehmen
- an sich selber glauben
- Meine Bedürfnisse und Interessen identifizieren
- Konflikte austragen
- sich entscheiden

I
Position der Gleichwertigkeit Werthaltungen

Offenheit
Klarheit
Verbindlichkeit
Wertschätzung / Akzeptanz
Mut
Einbezug / Gemeinsamkeit

Position der vermeintlichen Sinnlosigkeit

Situation:
Burnout, Überforderung, Sinnkrise etc.

Funktion:
aufwecken, etwas verändern, überleben

Beraterische oder therapeutische Interventionen
Hier Fachleute holen,

III

Position der vermeintlichen Überlegenheit

Andere respektieren
Konzentration auf den „Ist-Zustand“
Sparsam sein mit Ratschlägen
Andere mit einbeziehen
Soziale Kompetenz anreichern

IV

Unterlagen von Klaus Burghart

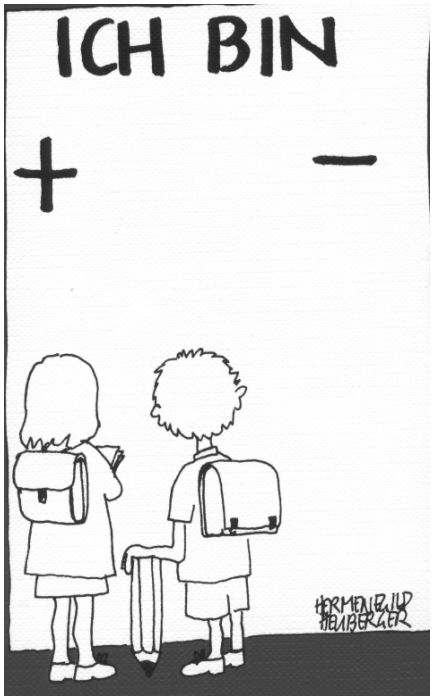
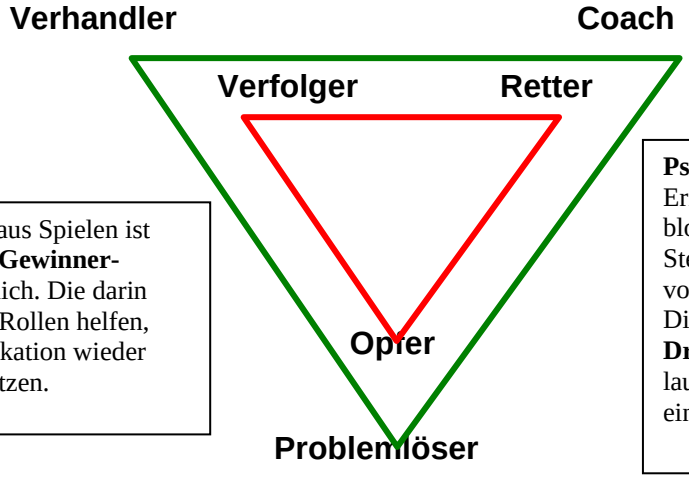


Illustration: Hermenegild Heuberger, In: Thomas Meier, Anwendung der Transaktionsanalyse, Verlag LCH, Zürich, 1994

Das Drama-Dreieck: Verlierer und Gewinner-Rollen



Ein Ausstieg aus Spielen ist mit Hilfe des **Gewinner-Dreicks** möglich. Die darin bezeichneten Rollen helfen, die Kommunikation wieder in Gang zu setzen.

Psychologische Spiele, wie sie von Eric Berne beschrieben wurden, blockieren oft die Kommunikation. Stephen Karpmann hat zur Analyse von Spielen ein äusserst effektives Diagramm entwickelt, das **Drama-Dreieck.** Wenn psychologische Spiele laufen, nehmen wir oft diese Rollen ein.

Gewinner-Rollen

Vom Verfolger zum Verhandler

1. Selbstwahrnehmung	Ich will meine Bedürfnisse befriedigen und meine Rechte einfordern. Ich will andere nicht unter Druck setzen, anklagen, bestrafen, Vorwürfe machen oder alles besser wissen Ich fordere Leistung, indem ich klare Vereinbarungen treffe
2. Besondere Merkmale	Die Energie wird dazu benutzt, die Dinge (und nicht die Menschen!) zu ändern. Interessenkonflikte werden durch Verhandlungen gelöst. Dabei wird der „dritte Weg“ angestrebt. (Interessen aller werden berücksichtigt.)
3. Nützliche Fertigkeiten	Techniken der Kommunikation, Konfliktlösung und Verhandlungsführung., Feedback, z.B. Ich-Botschaften
4. Erlaubnis	**„Ich respektiere die Interessen, Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen.“**

Vom Retter zum Coach

1. Selbstwahrnehmung	Ich habe ein authentisches Interesse am Helfen. Ich will andere nicht „retten“ (für sie denken, sprechen, entscheiden) oder ihnen in anderer Weise die Verantwortung abnehmen. Ich bleibe verantwortlich.
2. Besondere Merkmale	Initiative wird nur dann übernommen, wenn explizit darum gebeten wird und wenn es der Helfer auch wirklich will. Eigene Interessen, Bedürfnisse und Gefühle werden ernst genommen. „Nein“-sagen ist ohne Schuldgefühle möglich.
3. Nützliche Fertigkeiten	Aktives Zuhören (Verbalisieren, Paraphrasieren)
4. Erlaubnis	**Ich stehe zu meinen Interessen, Gefühlen, Bedürfnissen.**

Vom Opfer zum Problemlöser

1. Selbstwahrnehmung	Ich habe ein Problem, an dem ich leide oder leiden könnte. Ich will andere nicht dazu manipulieren, dass sie meine Probleme lösen oder mich ausnutzen. Ich entwickle Eigeninitiative und übernehme Verantwortung
2. Besondere Merkmale	Kann selbständig denken, fühlen und handeln und weiss es auch. Kann andere um Hilfe bitten. Sucht bei Ablehnung Alternativen.
3. Nützliche Fertigkeiten	Techniken der Problemlösung und Entscheidungsfindung.
4. Erlaubnis	**„Ich bin wichtig und habe Zugang zu meinen Ressourcen“**

Unterlagen von Klaus Burghart

Stake-Holder-Analyse

(Hans Peter Gächter, hep, 2007, S. 27)

Stakeholder im Projektmanagement
Definition nach ISO 10006: Stakeholder eines Projektes sind alle Personen, die ein Interesse am Projekt haben oder vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind.
Man unterscheidet interne und externe Stakeholder. Interne Stakeholder arbeiten direkt am Projekt mit (z. B. Teammitglieder) oder sind direkt vom Projekt betroffen (z. B. SchülerInnen, Schulleitung, Hauswart). Externe Stakeholder sind von der Projektdurchführung oder den Projektauswirkungen nur indirekt betroffen (z. B. Eltern, Nachbarn, Dorfbevölkerung etc.).

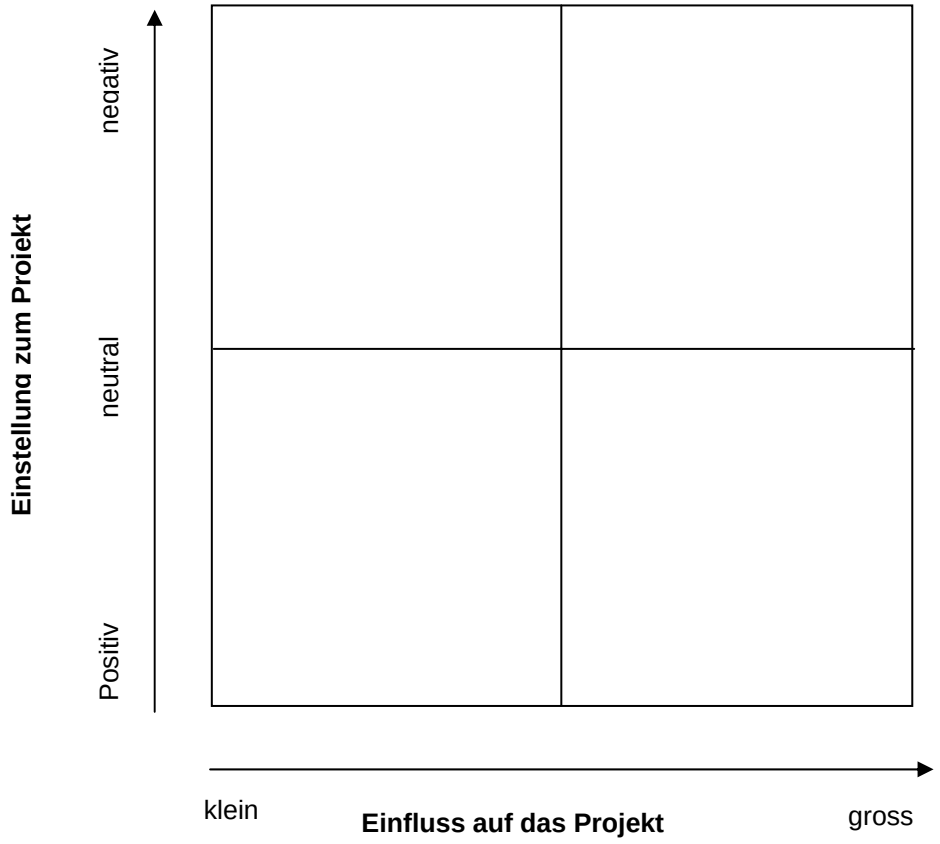
Stakeholder-Analyse als Liste

Früh im Projekt mit der Liste beginnen und diese immer wieder ergänzen. Die Stakeholder regelmässig neu einschätzen, denn Einstellungen können sich verändern.

Stakeholder	**Interessiert, stützend, fördernd**	**Negativ betroffen, hemmend, behindernd**	**Massnahmen**

Stakeholder-Analyse als Diagramm

Hier wird sofort erkennbar, wer sich in Bezug auf das Projekt wie positioniert. Grundsätzlich gilt: Bei Stakeholdern, die sich in der rechten Hälfte befinden, sollten Massnahmen erarbeitet werden. Die in der linken Hälfte befindlichen sollten einfach weiter beobachtet werden. Die in der oberen Hälfte könnten das Projekt behindern, die in der unteren Hälfte könnten es unterstützen.



Literatur

Gächter, Hans Peter: **Projektmanagement**, hep Verlag, Bern, 2007

Stewart, Ian/ Joines, Vann; **Die Transaktionsanalyse**, eine Einführung in die TA; Herder, Freiburg , 1995

Meier-Winter, Thomas; **Anwendung der Transaktionsanalyse (TA),** Theorie und Praxis in der Schule, Buchreihe „SLZ“ im Verlag LCH, Zürich, 1994

Johannes Schneider, **Auf dem Weg zum Ziel**, Der Vertragsprozess, Junfermann, Paderborn, 2002

Unterlagen aus einer Weiterbildung mit Klaus Burghart

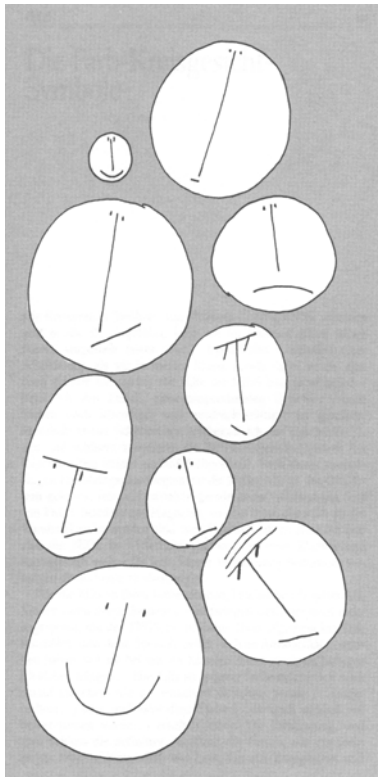


Illustration: Hermenegild Heuberger,
In: Thomas Meier, Anwendung der Transaktionsanalyse

Übungsblatt
Eigene Grundhaltungen erkennen

1. Was sind das für Situationen, in denen ich mich erlebnismässig in den verschiedenen Quadranten befinde? Was für Gefühle spüre ich in dieser Situation?
Schreibe die Beispiele in den jeweiligen Quadranten.
2. Wer sind die Beteiligten? Was denke ich über mich und die andere Person?
3. Wie könnte über die zwei Wochen die Energie-Verteilung über die Quadranten aussehen?

II
Position der vermeintlichen Unterlegenheit

I
Position der Gleichwertigkeit

Position der vermeintlichen Sinnlosigkeit

III

Position der vermeintlichen Überlegenheit

IV

Übungsblatt
Grundhaltungen im Team erkennen

1. Wie reagiert das Team auf Anforderungen, Ideen, Konflikte, Projekte?
Schreibe die Beispiele in den jeweiligen Quadranten.
2. Welche Personen des Teams befinden sich tendenziell in welchen Quadranten?
3. Wo liegt der Schwerpunkt der Grundhaltungen für das Team als Ganzes?

II
Position der vermeintlichen Unterlegenheit

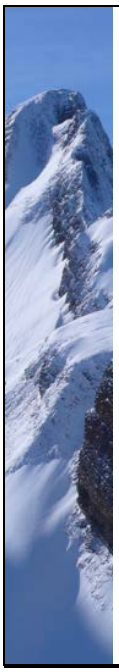
I
Position der Gleichwertigkeit

Position der vermeintlichen Sinnlosigkeit

III

Position der vermeintlichen Überlegenheit

IV



Projektauftrag klären

Ist Dein Projektauftrag klar?

Wie lautet der Projektauftrag?

Ist der Auftrag schriftlich vereinbart?

Sind die wichtigsten Punkte gemäss Checkliste geklärt?

Welche Fragen und Unklarheiten sind noch zu lösen?

Auftraggeber

Projektauftrag
Projektziel

ProjektleiterIn

Checkliste: Projektauftrag[1]

Projekt _____

Leitung _____

Aufgabenstellung	
Zielsetzung	
Zu erarbeitendes Ergebnis	
Budget	
Randbedingungen	
Termine, Meilensteine	

Unterschrift Auftraggeber

Unterschrift Projektleiter

[1] Erstellt nach J. Boy, C. Dudek, S. Kuschel: Projektmanagement. Bremen: GABAL 1994.