

## Projekte am ISR – Bedeutung und Grundlagen

Das Projektstudium ist ein zentraler Bestandteil der Ausbildung im Studiengang Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin. Die Studienprojekte sind interdisziplinär und fachübergreifend zumeist mit praxis- und problemorientierter Fragestellung. Studienprojekte sind eine besondere Lehrform neben Vorlesungen und Seminaren.

Die Arbeitsweise in Projekten ist so gestaltet, dass eigenmotiviertes, selbstständiges und selbstbestimmtes Arbeiten der Studierenden gefördert wird. Fragestellung, Inhalt und Ablauf der Projekte werden durch die Initiative der Mitglieder mitbestimmt. Neben breiter theoretischer und analytischer Behandlung des eines Themas oder Problems sollen bereits im Bachelorstudium frühzeitig relevante Erkenntnisse und Ziele in konzeptionelle Aussagen überführt und Maßnahmen zur Problemlösung unter Anwendung geeigneter Darstellungsformen entwickelt werden.

Die Themen der Bachelorprojekte werden in der Regel über zwei Semester bearbeitet und nach dem ersten Semester ein Zwischenergebnis formuliert. Zum Abschluss des Projekts ist ein Ergebnisbericht anzufertigen, der sowohl einen analytischen als auch einen konzeptionellen Teil beinhalten soll. Zudem werden die Arbeitsergebnisse am Ende des zweiten Semesters einem Publikum vorgestellt.

Die wichtigsten Merkmale der Projektarbeit sind

- › Interdisziplinarität
- › Praxisnähe
- › ganzheitliche, gesellschaftspolitische Orientierung
- › selbstbestimmtes Arbeiten in der Gruppe
- › wissenschaftliches Arbeiten und forschendes Lernen
- › bewerten und analysieren komplexer Sachverhalte
- › schreiben von Berichten, Kurzfassungen und Dokumentationen
- › präsentieren der Arbeitsergebnisse und Öffentlichkeitsarbeit

Ziel der Projektarbeit ist als Gruppe sowie als Einzelne zu erfassen, welche Themen und Arbeitsfelder Stadt- und Regionalplanung beinhaltet, welche aktuellen Herausforderungen diskutiert werden und was für die Teilnehmenden selbst Stadt- und Regionalplanung ist bzw. sein sollte. Auch geht es um den Lernprozess in der Projektgruppe, d.h. miteinander arbeiten, miteinander umgehen und diskutieren, Entscheidungen in der Gruppe treffen. Dazu gehört das Erlernen von Diskussionsmethoden und -techniken: Kontrovers diskutieren, Konsens herstellen, zuhören und argumentieren. Ein weiterer Punkt ist die Projektorganisation: Diskussionen leiten, Protokolle schreiben, Arbeitspapiere verfassen, Ziele definieren, den Prozess dokumentieren, sowie Arbeitsaufträge formulieren, verteilen und ausführen. Es werden unterschiedliche Arbeitsmethoden erprobt und gewählt. Beispiele sind das Durchführen von Analysen, Umfragen vorbereiten, Informationen beschaffen und bewerten und andere. Wichtig dabei ist es, Texte zu verfassen und redaktionell zu arbeiten, Berichte zu erstellen und das Layout zu gestalten sowie Ergebnisse innerhalb der Gruppe und nach außen zu kommunizieren und zu präsentieren.

Weiterführende Informationen sind im Projekthandbuch zum Download auf unserer Webseite zu finden.

# Teamarbeit

Ein Projektteam kann nur erfolgreich sein, wenn alle Mitglieder gemeinsam auf das Projektziel hin zusammenwirken. Hierzu werden stille oder offiziell vereinbarte Verhaltensweisen für die Kommunikation und die Zusammenarbeit (*Spielregeln*) benötigt. Es empfiehlt sich, eine kurze Liste mit allen Teammitgliedern verbindlich zu vereinbaren. Vor dem Hintergrund solcher klaren, ergebnisorientierten Regeln können dann weitere, gruppendynamische Entwicklungen stattfinden.

*Im Folgenden ist ein Beispiel für ein Set von Spielregeln in einem Studienprojekt dargestellt. Diese Regeln sollten diskutiert, angepasst und ergänzt werden. Nach Beschluss gelten sie für alle.*

- 1. Projekttag** Ein festgelegter Tag in der Woche gehört dem Projekt, keine anderen Veranstaltungen oder Termine und kein Job am Nachmittag!
- 2. Gemeinsamer Start** Alle Teammitglieder sind pünktlich. Wer zu einer Sitzung nicht kommen kann, meldet sich bei einem anderen Mitglied oder der Projektleitung ab.
- 3. Keine Störungen** Keine Nebengespräche. Handys werden lautlos geschaltet. Die Benutzung von Handy und Laptop ist nur für projektrelevante Themen (z.B. Protokollant\*innen) erlaubt.
- 4. Eigeninitiative** Das Projekt arbeitet so erfolgreich, wie die Teilnehmenden engagiert sind. Die Projektleitung hat nicht die Aufgabe, die Ziele oder Wege vorzugeben, auch wenn sie diese natürlich konstruktiv begleitet.
- 5. Offenheit und Feedback** Alle Teammitglieder äußern sich frei. Konflikte werden offen und rücksichtsvoll angesprochen. Feedback wird von der Projektbetreuung und der Gruppe untereinander gegeben.
- 6. Konstruktive Kritik** Gegenseitige Kritik wird sachlich und konstruktiv formuliert: hart in der Sache, aber fair zur Person.
- 7. Faires Reden** Erst ausreden lassen und zuhören. Monologe sind zu vermeiden. Je nach Intensivität der Diskussion kann ohne bzw. mit Handzeichen gesprochen werden, ggf. sind Handzeichen zu beachten. Die Moderation entscheidet.
- 8. Klare Aufträge** Es werden klar formulierte, überprüfbare Aufgaben vergeben. Aufgabenzuteilungen werden festgehalten und am Beginn jeder Projektsitzung steht die Prüfung des Erledigungsstandes.
- 9. Verlässlichkeit** Abmachungen werden eingehalten. Wer mit der Aufgabe Probleme hat, meldet sich von selbst, z. B. sobald klar wird, dass der gesetzte Termin gefährdet ist. Das ist manchmal schwer, aber im Ergebnis immer der bes-sere Weg!
- 10. Anwesenheit** Nicht öfter als dreimal fehlen – im Notfall Gespräch suchen.

# Projektmanagement

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, bei welchem verschiedene Teilvorgänge in meist interdisziplinären Teams miteinander verbunden werden müssen, um zu einem erfolgreichen Abschluss zu gelangen. Ein Projekt ist charakterisiert durch

- › die Einmaligkeit der Aufgabe/Aufgabenstellung,
- › ein vorab klar abgegrenztes Projektziel (das Produkt),
- › eine begrenzte Zeit mit eindeutigem Beginn und Ende,
- › eine eigene, teilweise sehr komplexe Organisations- und Arbeitsstruktur sowie
- › begrenzte Ressourcen, z. B. finanzieller und personeller Hinsicht.

Ein Projektmanagement koordiniert die verschiedenen Teilvorgänge und kann als Leitungs- und Organisationskonzept von Projekten charakterisiert werden. Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehören dabei die Planung, die Steuerung und die Überwachung von Projekten. An ein erfolgreiches Projektmanagement gibt es verschiedene Anforderungen, wie sie beispielsweise in der ISO-Norm 21500 „Leitlinien Projektmanagement“, im Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) des Project Management Institute (PMI) oder der Veröffentlichung des Deutschen Verbands der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DVP) formuliert sind (AHO 2014, Heft 9).

Jedes Projekt gliedert sich in idealtypische Projektphasen, die durch verschiedene Aufgaben gekennzeichnet sind. Es können dabei z. B. die nachfolgenden vier Phasen unterschieden werden können: Problemdefinition und Projektinitiierung, Projektplanung- und organisation, Projektsteuerung und Projektabschluss.

## Projektinitiierung

Die Projektinitiierung stellt den Vorlauf für ein Projekt dar. Dabei werden die Projektziele erarbeitet sowie Randbedingungen und die Projektstruktur (z. B. Teamzusammenstellung) definiert. Je nach Projektstruktur ist an dieser Stelle spätere Projektpartner für das Projektmanagement (Auftragnehmer\*in) bereits einbezogen. Ansonsten wird diese Phase durch die Auftraggeber\*innen der Projekte verantwortet. Am Ende der Projektinitiierung steht der Projektauftrag. Damit beginnt das Projekt und die konkrete Planung der Projektarbeit.

## Projektplanung und -organisation

In dieser Phase werden die Planung der Projektstruktur sowie die Ressourcenplanung vorgenommen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Innerhalb der Projektstruktur lässt sich zwischen einer Aufbauorganisation und einer Ablauforganisation unterscheiden. Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung innerhalb des Projekts (Teilprojekte, Verantwortlichkeiten), die Ablaufplanung mit dem Projektablauf auf Grundlage der Projektziele (Zeitumfänge, Abhängigkeiten, Entwicklung Terminplan). Zwei wichtige Instrumente dazu sind der Projektstrukturplan (PSP) und der Projektablaufplan (PAP), nachzusehen beim PMI. Im Ergebnis der Ressourcenplanung ist es ggf. notwendig, in Abstimmung mit den Auftraggeber\*innen die Projektziele neu zu konkretisieren, beispielsweise dann wenn mit den gegebenen Ressourcen die Projektziele voraussichtlich nicht erreichbar sind.

## Projektsteuerung

Die Projektsteuerung umfasst die zeitlich längste Phase des Projektmanagements. Dabei wird die gesamte inhaltliche Projektarbeit mit geeigneten Methoden begleitet. In großen Projekten ist eine bestimmte Anzahl von Mitarbeiter\*innen ausschließlich für die Projektsteuerung zuständig.

Zu den Aufgaben der Projektsteuerung gehören

- › das Informations- und Wissensmanagement: Terminmanagement (z. B. Organisation von Projekttreffen), Aufgabenkontrolle (z. B. Protokollkontrolle) oder Kommunikationsmanagement (z. B. Einrichtung von Mailinglisten) genauso wie die Organisation des Wissensaustauschs (z. B. mit Datenservern), die Verwaltung von Technik oder anderen Ressourcen und eine kontinuierliche Dokumentation;
- › das Projekt-Controlling: Identifizierung und Kommunikation der Ergebnisse einer Zielerreichungs- bzw. Meilensteinkontrolle, einer Ressourcenkontrolle oder eines Risikomanagements sowie
- › ein regelmäßiges Change-Management: aufbauend auf dem Controlling sind Maßnahmen zur Anpassung für das Projekt zu steuern und damit der Projekterfolg zu sichern.

Eine nicht erkannte oder nicht adäquat behandelte Abweichungssituation kann im schlimmsten Fall zum Scheitern eines Projektes führen. Daher ist eine Anpassung im Rahmen eines Change-Managements eine zentrale Aufgabe erfolgreichen Projektmanagements.

## Projektabschluss

Im Rahmen des Projektabschlusses werden die Projektergebnisse zusammengefasst und auf geeignete Weise, z. B. als Endbericht, Veranstaltung oder anderes Produkt, den Auftraggeber\*innen übergeben und das Projekt offiziell beendet (externer Abschluss). Zudem ist die Projektorganisation abzuwickeln oder in ein neues Projekt zu überführen (interner Abschluss). Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine umfassende Dokumentation der Projektinhalte sowie zentraler Kennwerte aus dem Projekt. Diese Informationen werden einerseits für den Nachweis der erfolgreichen Projektarbeit benötigt, dienen aber auch der Ressourcenplanung für weitere Projekte. Dieser Phase wird häufig zu wenig Zeit eingeräumt, so dass Inhalte, aber auch organisatorische Erkenntnisse nicht ausreichend nachgenutzt werden können.

## Literatur zum Nachschlagen

- AHO – Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung (Hrsg.)(2014): Projektmanagement-leistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. AHO-Heft Nr. 9. Köln.
- Kluge, Florian (2008): Projektmanagement in Praxis und Lehre der (Landschafts-)Architektur. Aachen.
- Litke, Hans-Dieter (2007). Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München.
- PMI – Project Management Institute (2008): PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Squa-re/PA.

# Protokoll

Protokolle sind das Gedächtnis des Projektes. Sie haben die Aufgabe, abgelaufene Prozesse (z. B. Diskussionen, Arbeitsergebnisse, Referatsinhalte, Absprachen) festzuhalten, sodass sie zu einem späteren Zeitpunkt in Erinnerung gerufen werden können. Dies ist hilfreich bei Diskussionen und zur Information (z. B. um Abwesende über die Projektsitzung und Beschlüsse zu informieren). Auch Terminabsprachen, Gruppeneinteilungen und Verantwortlichkeiten gehören ins Protokoll. Gute Protokolle erleichtern die Arbeit des nächsten Sitzungstages sehr und können auch ein Hilfsmittel für die Erstellung eines Endberichts sein. Außerdem dienen sie der Lösung von Streitigkeiten über wiederkehrende Diskussionspunkte, für die in der Vergangenheit schon ein Beschluss gefasst wurde.

Das Protokoll besitzt sowohl eine kurzfristige wie auch eine langfristige Aufgabe:

- › Kurzfristig: Das Protokoll soll dazu dienen, sich die vorherige Sitzung kurz in Erinnerung zu rufen, um damit einen inhaltlichen Anschluss zu erreichen. Zudem ist es Erinnerung für anstehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- › Langfristig: Getroffene Entscheidungen und geführte Diskussionen können auch nach einiger Zeit wieder nachgelesen werden und verhindern, dass Themen mehrfach diskutiert werden.

## Aufbau

Die Gliederung des Protokolls orientiert sich an der Gliederung einer Sitzung, so können die einzelnen Tagesordnungspunkte (TOP) immer wieder nachvollzogen werden.

Sinnvoll ist es, jedes Protokoll mit den Tagesordnungspunkten für die nächste Sitzung und einer To-Do-Liste zu schließen. Die To-Do-Liste enthält Antworten auf die Fragen „Was ist zu tun?“, „Wer soll es tun?“ und „Bis wann?“ bzw. „Stand der Ausführung“. Anhand dieser Liste sollte am Beginn der nächsten Sitzung eine Kontrolle des Erledigungsstandes erfolgen und offen gebliebene Punkte übertragen werden.

Für die Anfertigung eines Protokolls gibt es mehrere Möglichkeiten: Ergebnisprotokoll, Verlaufsprotokoll oder ein detailliertes Diskussionsprotokoll. In den Studienprojekten wird in der Regel das Ergebnisprotokoll eingesetzt mit der Erweiterung, dass wichtige Schlussfolgerungen, Gedanken oder auch zentrale Argumentationen, die zum Ergebnis geführt haben, festgehalten werden.

Ergebnisprotokoll:

- › Datum, Ort, Sitzungsleitung, Protokollant\*in
- › Tagesordnungspunkte
- › Stark zusammengefasste, aber sehr präzise Darstellung der wesentlichen Diskussionslinien
- › Niederschrift der Ergebnisse und Festlegungen

Verlaufsprotokoll:

- › Datum, Ort, Sitzungsleitung, Protokollant\*in
- › Tagesordnungspunkte
- › Detaillierte Darstellungen der Themen, Diskussion und Argumente
- › Niederschrift der Ergebnisse und Beschlüsse mit einer Begründung

## Tipps

Im Projektverlauf ist eine wiederkehrende Moderations- und Protokollstruktur, hilfreich da somit wichtige Arbeitsbereiche seltener vergessen werden. Diese kann sich an dem Projektstrukturplan orientieren, sofern dieser vorhanden ist, indem die einzelnen Teilprojekte oder sogar Arbeitspakete als Gliederung dienen.

- › Drückt sich ein Projektmitglied unklar aus, die Sache scheint aber wichtig für das Protokoll zu sein, sollte sofort nachgefragt werden. Als Protokollant\*in kann dazwischengefragt werden. Hilfreich ist hier die Methode des „Umschreibenden Zuhörens“, also des sinngemäßes Wiederholen von Aussagen mit eigenen Worten („Wenn ich recht verstehe...“, „Lass mich zusammenfassen...“). Damit können unterschiedliche Deutungen zu einem Sachverhalt vermieden werden.
- › Protokollierende sollten in der Nähe der Moderation an einem Platz sitzen, an dem sie möglichst alle Sitzungsteilnehmenden gut sehen und verstehen können. So ist es möglich, Missverständnisse schnell zu klären und die Übersicht zu behalten.
- › Es ist hilfreich, das Protokoll um eine Übersicht mit „offenen Themenfeldern“ bzw. einem „Themenspeicher“ zu ergänzen, da in Projektsitzungen immer wieder Themen zur Sprache kommen, die nicht ausdiskutiert werden können. Wichtig ist, dass diese Liste regelmäßig von der Projektgruppe auf Relevanz der einzelnen Punkte überprüft wird.

Protokolle sind dazu da, sie vor der nächsten Sitzung zu lesen. Daher sind sie zügig an alle Projektmitglieder zu verschicken. Die nächste Sitzung beginnt mit Rückfragen, Änderungen, Ergänzungen und der Bestätigung des Protokolls seitens der Projektmitglieder.

Oft kommt es vor, dass Teilnehmende die Protokolle nicht gelesen haben. Im Sinne einer effizienten Arbeitsweise ist es sinnvoll, bestimmte Mechanismen zu vereinbaren, um die Kontrolle der Protokolle zu sichern (z.B. Lesepause zu Beginn einer Projektsitzung). Nur so ist die Unterstützung durch die Protokolle gesichert – nichts ist unbefriedigender, als ein Thema zum zweiten oder dritten Mal zu diskutieren, wenn unterschiedliche Erinnerungen an eine Diskussion bestehen und das Protokoll dazu widersprüchlich oder ungenügend ist.

# Moderation einer Projektsitzung

Ziel und Zweck der Moderation ist eine gut geleitete Besprechung. Die Moderator\*innen organisieren, strukturieren und leiten die Sitzung um damit das produktive Arbeiten der Projektgruppe zu unterstützen. Darüber hinaus sind sie bemüht die Kommunikation unter den Projektteilnehmern\*innen so zu fördern, dass ihr kreatives Potenzial geweckt wird und alle gemeinsam ein Ergebnis formulieren. Dieses sollte nach Möglichkeit von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Eine gute Moderation zeichnet aus:

Die Moderation sollte

- › problemstellungsorientierte Diskussionen leiten,
- › unterschiedliche und gleiche Positionen zusammenfassen und darstellen,
- › Ergebnisse zusammenfassen,
- › die Beteiligung des gesamten Plenums zu ermöglichen sowie
- › das Einhalten des vorgegebenen Zeitrahmens sicherstellen.

## Rolle der Moderierenden

Grundsätzlich obliegt der Moderator\*innen die Steuerung des Arbeitsfortschritts. Sie leiten und strukturieren die Sitzung, halten die Gruppe im Zielkorridor, regeln das Gruppenklima und führen Konsens oder Kompromisse herbei. Sie versuchen, auftretende Probleme und Differenzen sofort zu korrigieren. Das Bewusstsein, dass durch direkte und kooperative Auseinandersetzung eine Lösung gefunden werden kann, sollte vorherrschend sein.

Die Moderatorin oder der Moderator nimmt eine sachneutrale, vermittelnde und leitende Funktion ein und beteiligt sich nicht mit eigenen inhaltlichen Beiträgen an der Diskussion. Beiträge werden weder gewertet noch kommentiert. Es gilt zu versuchen, alle Teilnehmenden gleichermaßen zu Worte kommen zu lassen. Die Moderatorenrolle sollte klar bei der zuständigen Person bleiben. Dazu kann es sinnvoll sein, durch eine erkenntliche Veränderung (Platzwechsel, Ansage,...) die Moderator\*innenposition zu verlassen oder wieder einzunehmen (z. B. wenn sehr aktive Projektmitglieder die Moderation übernommen haben).

## Aufgaben der Moderation

### Vorbereitung der Sitzung

Insbesondere für die ersten Moderationen ist ein detailliert ausgearbeiteter Moderationsfahrplan, auf dem alle Tagesordnungspunkte und notwendigen Hilfsmittel festgehalten sind, sehr hilfreich. Schon vorab lassen sich so alle Themen und Ziele im Zeitplan verorten und mit einer Zeitschätzung ist der Plan eine feste Richtschnur für die Durchführung.

- › Klärung der Ziele der Projektsitzung und des Weges zur Zielerreichung
- › Themen und Tagesordnungspunkte festlegen (u. a. mittels Protokoll der letzten Sitzung, Notwendigkeiten aus dem Projektfortschritt, bekannter Wünsche von Projektleitung oder Teilnehmer\*innen, Anregungen aus dem Themenspeicher)
- › Abstimmung des Ablaufs der Sitzung mit Referent\*innen und Gästen
- › Vorbereitung von Diskussionen, Arbeitsphasen (visuelle Hilfsmittel, Beamer, Karten)
- › Festlegung des Zeitrahmens inklusive Pausen
- › Klärung der Protokollfrage

## Durchführung der Sitzung

- › zu Beginn Formales klären sowie Sitzungsziele und Tagesordnung vorstellen
- › an den verteilten Aufgaben der vorherigen Sitzung anknüpfen
- › neue Tagesordnungspunkte jeweils einleiten
- › Gespräche anstoßen, beleben und nachfragen
- › Redeanteile und Rednerreihenfolge überwachen, ggf. Personen helfen, sich zu äußern, aber auch sehr aktive Teilnehmer\*innen bremsen, z. B. durch Veränderungen
- › Zeit managen, ggf. spontane Pausen einberufen
- › auf den „roten Faden“ achten
- › Ergebnisse und Zwischenstände zusammenfassen und transparent machen (Möglichkeiten im Projektraum nutzen und z. B. an der Tafel Inhalte skizzieren, strukturieren, festhalten)
- › zur Reflexion der Prozesse anregen
- › das Ziel der Sitzung stetig rekapitulieren
- › auf ungeklärte und offene Fragen hinweisen
- › für ein angenehmes Gesprächsklima sorgen

## Abschluss der Sitzung

- › zentrale Ergebnisse der Sitzung zusammenfassen
- › Feedback geben sowie Feedback zum Diskussionsverlauf vom gesamten Plenum einholen
- › Kontrolle der Aufgabenliste und ggf. Anpassung der Aufgaben
- › auf Termine und zu erledigende Aufgaben hinweisen
- › Ausblick auf die nächste Sitzung geben

## Ideen zur Intervention

Im Sitzungsverlauf können Diskussionen erlahmen oder Sackgassen drohen, auch Konflikte zwischen Teammitgliedern können den Arbeitsprozess stören. Die Moderator\*innen haben viele Möglichkeiten, auch durch kreative Techniken, den Erfolg der Sitzung zu sichern. Dazu gehören u.a.:

- › Blitzlichtrunden (kurze Äußerung jedes Projektmitglieds)
- › Anfertigung Pro-/Contra-Listen
- › Themensammlung auf Flipchart (Notizen von Positionen und Festlegungen)
- › Mindmap für Diskussionseinstieg oder als Erwartungsabfrage zur Problemlösung
- › Einsatz gezielter Frageformen an Diskussionshürden, z.B. offene Fragen können zu vielen und guten Informationen führen)
- › Direkte Ansprache von einzelnen Teilnehmer\*innen

## Literatur zum Nachschlagen

Fürst, Dietrich.; Sinning, Heidi (1996): Moderation in der Raum- und Umweltplanung. Ein Modellversuch berufs begleitender Weiterbildung. In: Der Landkreis, Zeitschrift für Kommunale Selbstverwaltung, 66. Jg., H. 5, S. 218-221.

Seifert, Josef (2014): Moderation & Kommunikation. Offenbach.

Seifert, Josef. (2015): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Offenbach.

ISR – Institut für Stadt- und Regionalplanung (Hrsg.)(2020): Projekthandbuch. Berlin.