

... und wie planen Sie Ihre Musikschulprojekte?



Felizitas Noll unterrichtet die Fächer Klavier und Rhythmik an einer städtischen Musik- und Kunstschule und ist Lehrbeauftragte für das Fach Klaviermethodik/-didaktik an der Musikhochschule Detmold, Abteilung Dortmund.

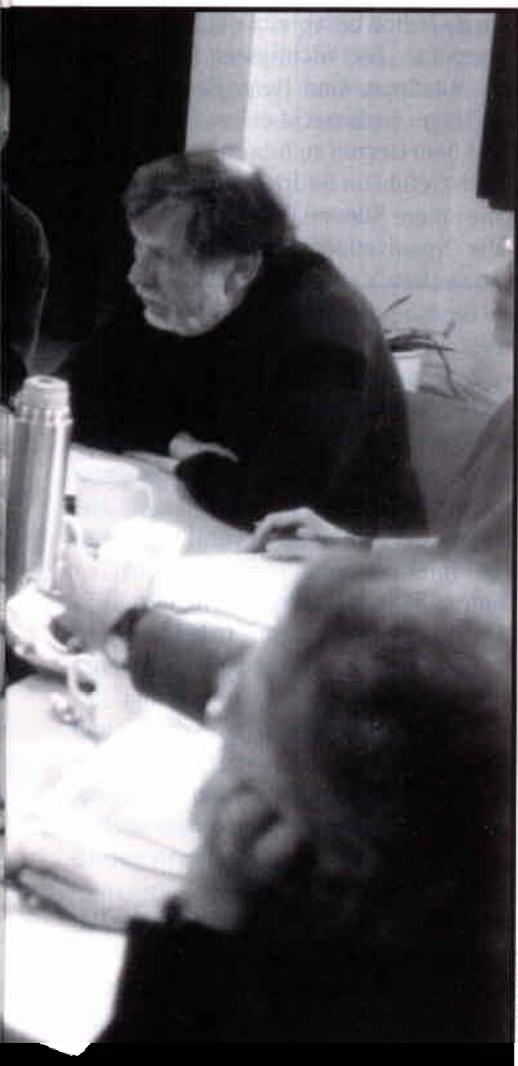


Foto: Veit Mettje

Projektarbeit wird für Musikschulen immer wichtiger. Dafür gibt es viele Gründe. Einer davon ist die Notwendigkeit „Highlights“ zu setzen, die im allgemeinen kulturellen Leben Beachtung finden und auffallen. Mit der Realisierung herausragender Veranstaltungen verfolgt die Musikschule verschiedene Ziele; vor allem aber leistet sie damit Öffentlichkeitsarbeit und sie bleibt im Gespräch.

Wie stellt man nun eigentlich ein Projekt auf die Beine? Greift man auf individuelle Erfahrungswerte zurück oder gibt es dafür schon eine Methodik? Wie können Fehler vermieden werden, die immer wieder passieren? Der dringende Wunsch wächst, eine Methodik zu entwickeln, die aus Erfahrungen entsteht und die einem hilft, die typischen Fallgruben zu meiden.

Als Beispiel nehme ich ein Projekt, das im Jahr 2000 an einer Musik- und Kunstschule im Fach Rhythmik durchgeführt wurde. Bei diesem Projekt waren neben der Schulleitung und mehreren KollegInnen über 80 SchülerInnen, deren Eltern sowie 15 „Spezialisten“ wie Choreografen, Musiker, Bühnenbildner, Kostüm- und Maskenbildner, Licht- und Tontechniker, Videoteam und Fotograf beteiligt. Das Projekt hatte eine Dauer von elf Monaten und schloss mit einem Tag der offenen Tür, der zwei Aufführungen eines Musik- und Tanzstücks der Abteilung Rhythmik, weitere Workshops sowie Beiträge eines Gastensembles einer anderen Musikschule umfasste. Der Aufführungsort war eine städtische Halle mit über 600 Plätzen und professioneller Bühnenausstattung. Die Finanzierung lag komplett in städtischer Hand, es waren keine Sponsoren beteiligt.

Das übergeordnete Ziel sollte die verstärkte Etablierung des vergleichsweise jungen Fachs Rhythmik im Kulturraum der Stadt sein. Weitere Ziele waren die Imagepflege des Instituts und die Bindung der bereits vorhandenen Schüler sowie die Gewinnung von Neuzugängen. Große Projekte bedürfen einer guten Planung, Organisation, vieler Ressourcen von Arbeitskräften und „Spezialisten“, einer gut funktionierenden Öffentlichkeitsarbeit, einer klugen Steuerung während der Durchführung und vielem mehr.

Gehen wir von folgenden Fragen aus:

- Was ist ein Projekt? Was ist das Besondere daran?
- Wer ist verantwortlich?
- Wie organisiert man Zusammenarbeit?
- Wie bildet sich eine Teamkultur?
- Wer hat die letzte Entscheidungsmacht?
- Wie verteilt man Zuständigkeiten?

Was ist ein Projekt?

Projekte bringen für alle Beteiligten eine neue Situation mit sich. Die neu gestellten Aufgaben werden sich so nicht wiederholen. Das jeweilige Projekt ist also im Unterschied zur geregelten Unterrichtspraxis neu und einmalig. Daher ist eine genaue Analyse notwendig, welche Arbeiten in welcher Reihenfolge durchzuführen sind. Eine gute Planung ist entscheidend für den Erfolg. In dem Beispielprojekt war das Thema neu, auch die Mitarbeiterzusammensetzung war überwiegend neu. Dagegen waren der Aufführungsort und die sonstige Arbeitsumgebung den meisten bekannt. Die nächste Frage lautet:

Wie motiviere ich ein Team?

Die Beteiligten eines Projekts haben immer mit zwei Aufgabenbereichen zu tun:

- der prozessorientierten Arbeit
- der technisch orientierten oder fachlich orientierten Arbeit.

Die prozessorientierte Arbeit meint den Veränderungsprozess der Beteiligten während des Projekts bezüglich der aktuellen Arbeitsumgebung, aber auch bezüglich des Verständnisses der Organisation. Darüber hinaus „besteht ein entscheidender Teil der Projektarbeit darin, die Beziehungen der Projektbeteiligten untereinander und ihre Haltung bezüglich der durchzuführenden Aufgaben zu entwickeln“.¹ Das ist eine wichtige Aufgabe des Projektleiters. Dem gegenüber steht der technisch/fachliche Schwerpunkt. Ihm wird oft mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Das gelungene Endergebnis scheint klar definierbar zu sein und steht im Vordergrund für alle weiteren Planungen. Selbstverständlich soll es qualitativ hochwertig ausfallen. Allerdings kann diese ausschließliche Einstel-

lung zu einer Fallgrubenquelle für den Projektleiter und alle anderen Betroffenen werden. In diesem Fall besteht kein Zugang zu neuen Ansätzen, zu Problemen oder Lösungen, die sich während des Projekts entwickeln können. Zum Gelingen eines Projekts muss eine Balance beider Schwerpunkte angestrebt werden. „Es ist wichtig, dass die betroffenen Menschen sich an dem Projekt beteiligen und dass ihnen die Chance gegeben wird, das Projekt zu beeinflussen. Ihr Verständnis und ihre Haltung hinsichtlich der erarbeiteten Ergebnisse hängen sehr stark von der Art und Weise ab, in der sie an den Projektaktivitäten beteiligt wurden.“²

In einem Musikschulprojekt kommt meines Erachtens noch ein dritter Schwerpunkt hinzu: die Kreativität. Die Darstellung in Abbildung 1 visualisiert die Beziehungen und Verknüpfungen untereinander. In dem Musikschulprojekt trafen sich beispielsweise am Anfang alle „Spezialisten“ mit den Projektleitern und der Schulleitung zur gemeinsamen Planung. Dadurch wurde die Gelegenheit gegeben sich kennen zu lernen, die individuellen Schwerpunkte zu verdeutlichen und Kontakte zu knüpfen. Die erste Teambildung konnte stattfinden.

Ein Bereich, der bei oberflächlicher Planung leicht als nachrangig betrachtet wird, entpuppte sich im Verlauf des Projekts als ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Von Anfang an wurden die Eltern in die Projektarbeit einbezogen. Sie schneiderten die entworfenen Kostüme, betreuten die Kinder während der Proben und Auführungen mit Hilfe von Verlaufsplänen und bekamen so die Gelegenheit, einen Teil des Projekts „von innen“ kennen zu lernen. Sie waren damit nicht nur ins Geschehen integriert, sondern auch mitverantwortlich für dessen Gelingen.

Zusammenfassend kann die Kernaussage des Schaubilds herausgearbeitet werden: Die Entwicklung aller Bereiche erfolgt gleichzeitig. Die gleichgewichtige Betrachtung aller vier Dimensionen ist erfolgsentscheidend bei der Projektplanung und -steuerung.

Wer ist verantwortlich?

Damit ist der wichtige Teil der Zuständigkeiten erreicht. Von Anfang an muss klar sein, dass „die Verantwortlichkeit für die Erreichung der Projektziele nicht allein bei dem formalen Projektleiter liegt. Jeder, der auf die eine oder andere Art zu dem Projekt beiträgt, ist verantwortlich für die Projektergebnisse.“³ Das bedeutet im Fall eines Musikschulprojekts, dass vor allem die Zuständigkeiten zwischen Schulleitung und Projektleitung und dann zwischen Projektleitung und Fachspezialisten geklärt und festgelegt werden. Ebenso sind alle weiteren Beteiligten durch ihre spezifischen Aufgaben und ihre persönliche Einbindung in das Projekt für das Gelingen oder Nichtgelingen verantwortlich. Auch dem erfahrenen Projektleiter Tom de Marco ist es wichtig, dass die ProjektmitarbeiterInnen wissen und fühlen, dass die Kontrolle nicht vollständig in den Händen des Projektleiters zentralisiert, sondern über die gesamte Projektorganisation hinweg verteilt ist. Die Beteiligten haben keine formale Disziplinergewalt. Sie sind auf die Motivation angewiesen. „Wie ein kluger Steuermann, der weiß, dass jeder Einsatz des Steuerrades einen Strömungswiderstand verursacht und das Boot verlangsamt, müssen Sie den Kurs so behutsam wie irgend möglich steuern.“⁴

DER PROJEKTLLEITER

- muss die Arbeit planen, organisieren und auf Änderungen flexibel reagieren, um Zeit und Budget einhalten zu können,
- muss die Arbeit innerhalb des Projekts und in Abstimmung mit der Basisorganisation, im konkreten Fall mit der Schulleitung, organisieren,
- muss Ereignisse voraussehen und Teammitglieder rechtzeitig informieren,
- muss über Ressourcenverfügung mit der Basisorganisation/Schulleitung verhandeln,
- muss ein Gemeinschaftsgefühl unter den beteiligten Menschen wecken, die sich fremd sind, und kann nicht nur auf gewohnte Umgangsweisen der KollegInnen zurückgreifen.

Wie bildet sich Teamkultur?

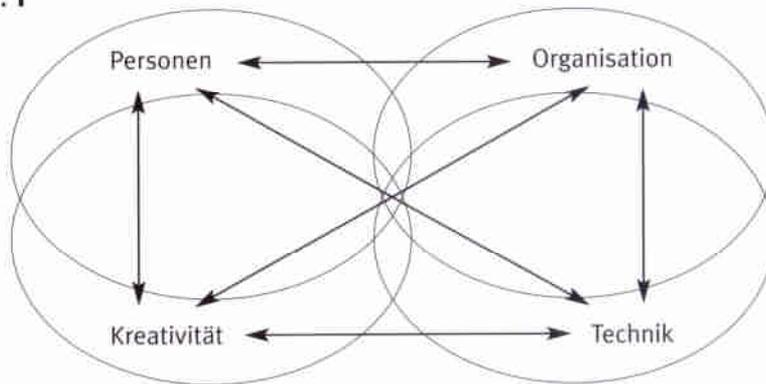
Entscheidend für den Projekterfolg ist, dass der Projektleiter sein Team motivieren und ein Teamgefühl herstellen kann. Tom de Marco beschreibt die Zusammenhänge so: „Die wichtigsten Körperteile des Managers sind Herz, Bauch, Seele und Nase. Sie braucht er, um – mit dem Herzen zu führen, – dem Gefühl im Bauch zu vertrauen (auf die innere Stimme hören), – die Organisation zu beseelen, – zu riechen, daß etwas stinkt.“⁵

- Die Basisorganisation/die Schulleitung
- ist einbezogen in die Projektarbeit, weil sie die Personalverantwortung für die Projektmitglieder trägt, und/oder
 - ist einbezogen in die Projektarbeit, weil sie am fachlichen Entscheidungsprozess im Projekt mitwirkt,
 - muss die vereinbarten Verpflichtungen des Projekts tragen,
 - muss Zugesagtes loyal einhalten,
 - muss Entscheidungen als bindend verstehen (außer bei nicht vorhersehbaren Umständen).

In dem Beispielprojekt stand die Einhaltung des Budgets im Vordergrund. Fachliche Entscheidungen wurden nur im Zusammenhang mit der Ressourcenverfügbarkeit oder dem Budgetrahmen getroffen.

In der Musikschulorganisation ist die Bereitstellung von Personalressourcen eine schwierige Aufgabe. Der Unterrichtsalltag läuft bei einem langzeitigen Projekt für die meisten KollegInnen ohne Ein-

Abb. 1



schränkung weiter. Somit ist in der Regel die Projektarbeit für alle Beteiligten eine Zusatzbelastung. Entscheidend ist die Motivation der KollegInnen und die Identifikation mit dem Projekt.

Wie organisiert man Zusammenarbeit?

Bevor eine „Meilensteinplanung“ erfolgt, ist eine Definition der Projektorganisation nötig. Die einzelnen Aufgabenbereiche müssen benannt und ihre Funktionen deutlich voneinander abgegrenzt sein; ebenso müssen gemeinsame Verknüpfungspunkte oder Schnittstellen herausgearbeitet werden. Normalerweise stehen nur einige Bereiche in direktem Kontakt miteinander. Alle Bereiche geben aber ihre Informationen und Veränderungen an den Projektleiter weiter. Dieser hat zunächst Entscheidungsgewalt und richtet sich an die Basisorganisation/Schulleitung in den schon genannten Punkten wie Ressourcenfreistellung oder auch fachliche Entscheidungen. Abbildung 2 zeigt die Aufbauorganisation des konkreten Beispielprojekts zur Verdeutlichung. Ist dieser Schritt getan, kann die Meilensteinplanung folgen.

Planung mit Meilensteinen

Projektplanung darf weder nur das Erreichen des Endziels beinhalten noch zu kleinschrittig sein. Der Überblick wäre gefährdet. An dieser Stelle wird die Planung anhand von Meilensteinen empfohlen. Damit ist ein Plan auf der Ebene der Projektleitung gemeint, der sich zunächst auf die zu erreichenden Zwischenziele konzentriert und nicht auf Einzelaktivitäten.

Die Planung ist also ergebnisorientiert. Mit einer neutralen Formulierung wird beschrieben, was im Projekt bis wann erreicht werden soll (Meilenstein), aber noch nicht wie (Aktivitäten). Die Aktivitätenplanung folgt erst später. Die Planung verläuft demnach vom Abstrakten zum Konkreten. Sie soll helfen, den Blick für das Wesentliche zu schärfen und die Übersicht zu behalten. Deshalb wird das Gesamtvorhaben nicht in eine Vielzahl von Einzelaktivitäten zerlegt, sondern in eine überschaubare Menge von Zwi-

Abb. 2



Foto: Michael Seifert

schenzielen. (Dieser Ansatz unterscheidet sich grundlegend von der angloamerikanischen Planungsmethodik.)

Zunächst muss das Ziel des Projekts eindeutig definiert werden. Damit wird der letzte Meilenstein formuliert. Schon diese Grundvoraussetzung ist oft gar nicht so einfach zu erfüllen. Probieren Sie einmal, das scheinbar Selbstverständliche bei Ihrem nächsten oder gerade laufenden Projekt präzise, kurz und messbar zu definieren. In unserem Beispiel wären die Ziele des Projekts:

- Aufführungen durchgeführt?
- Tag der offenen Tür durchgeführt?
- zehn Prozent Neuanmeldungen erreicht?
- keine Abmeldungen eingegangen?
- positive Presseresonanz?
- achtzigprozentige Auslastung der Aufführungen erfüllt?

Die folgenden Fragen sollen helfen, die mögliche Vielfalt an Zielen mit Hilfe unseres Modells der vier Dimensionen (siehe vorne: Personen – Organisation – Kreativität – Technik) zu strukturieren. Sie berühren vier Zielebenen:

- Gibt es ein Ziel für die Entwicklung der beteiligten Menschen (d. h. in diesem Fall für die beteiligten SchülerInnen)?

- Gibt es ein Ziel, das festlegt, welche technischen oder fachlichen Punkte von dem Projekt bearbeitet werden?

(Im vorliegenden Fall waren das die Qualität der Darbietungen und die erfolgrei-

che Verknüpfung verschiedener Fachgebiete.)

- Gibt es ein Ziel für die Entwicklung der Organisation oder ihrer Umgebung?

(Im Beispielfall war ein Ziel die Imagepflege des Instituts im kulturellen Umfeld der Stadt.)

- Gibt es ein Ziel, mit dem die künstlerische Aussage des Projekts getroffen werden kann?

(In unserem Fall war die musikalisch-tänzerische Umsetzung eines Bilderbuchs durch MusikerInnen und Musikschulkinder der pädagogische und künstlerische Auftrag.)

Es wird also *ein* Ziel abgestimmt, denn ein ganzes Bündel von Zielen kann indifferent sein. Das Ziel ist der gedanklich vorweggenommene Zustand, der bewusst ausgewählt und durch aktives Handeln erreicht wird.⁶ Ein Meilenstein ist die Beschreibung eines Zustandes des Projekts zu einer bestimmten Zeit.⁷ Er ist also ein bedeutendes Teilziel des Projekts. Notwendige Bedingungen zur Erreichung des Zustandes müssen ebenfalls geklärt sein, positiv ausgedrückt: Die Erfolgskriterien müssen vereinbart werden.

Ein guter Meilensteinplan bietet eine Überprüfbarkeit in der Projektarbeit. Meilensteine sind neutral der Lösung gegenüber. Sie müssen in einer logischen Abfolge zueinander stehen und eher wenige sein. So kann der Projektleiter flexibel

mit Änderungen auf der Aktivitätenebene reagieren, ohne den gesamten Meilensteinplan ändern zu müssen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, Projektphasen zu bestimmen.

Ein Meilensteinplan sollte immer in Gruppenarbeit entstehen. Wenn die Beteiligten in die Planung einbezogen werden, können sie den Veränderungsprozess auf allen Ebenen mitvollziehen. Eine gute Koordination untereinander und die Identifikation mit dem Projekt sind Ziele dieser Maßnahme. Zur Veranschaulichung wird der für das Beispielprojekt erstellte Meilensteinplan gezeigt (s. Abb. 3).

Wie verteilt man die Zuständigkeiten?



Damit stehen die Meilensteindefinitionen, die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in direktem Zusammenhang. Der Kreis schließt sich: Während der Meilenstein definiert, was erreicht werden soll und wann, definiert die Zuständigkeit,

wer dafür verantwortlich ist, die Meilensteine zu erreichen.

Ein großes Projekt verläuft auf vielen Ebenen gleichzeitig. Viele Personen sind beteiligt, viele Ziele werden definiert. Eine der häufigsten Fallgruben ist die fehlen-

de Zuordnung von Zuständigkeiten. Wer ist für die Erreichung des bestimmten Meilensteins zuständig, wer ist verantwortlich für einen Zustand, der nicht geplant war? Die Fragen lassen sich leicht fortsetzen. In Bezug auf die Meilensteinpla-

Abb. 3

MEILENSTEINPLAN UND DEFINITION DER PROJEKTZUSTÄNDIGKEITEN

Planausgabedatum: xx. xx. 2000

Plan-termin	Nr.	Meilensteinbezeichnung	Phase
18.10.99	1	Projektplanung und -initiierung abgeschlossen, Budget und Rahmenbedingungen genehmigt	Start
09.12.99	2	Auftrittsort ausgesucht und technische und organisatorische Bedingungen vor Ort bewertet	Konzeption
01.02.00	3	Musikauswahl und Textbearbeitung abgeschlossen und abgestimmt	Konzeption
01.02.00	4	erster Entwurf Choreografien erarbeitet, Rollen/Charaktere festgelegt, DarstellerInnen ausgewählt	Konzeption
21.02.00	5	Farb- und Formgebung für Bühnenbild und Kostüme gemäß Gesamtentwurf abgestimmt	Konzeption
26.02.00	6	Interpretationen der Musikstücke mit MusikerInnen erarbeitet, aufgenommen, verteilt	Konzeption
10.03.00	7	neue Kompositionen erstellt und in Gesamtkonzept integriert	Konzeption
21.03.00	8	Detailabstimmung der Kostüme für alle Rollen vorgenommen und Schneiderei ausgelöst	Konzeption
11.04.00	9	erster Entwurf des Verlaufplans fertiggestellt und Back Stage Team dimensioniert	Konzeption
09.05.00	10	Choreografien geeigneten Gruppen zugeordnet und gemäß Arbeitsergebnis modifiziert	Konzeption
11.06.00	11	Probenwochenende organisiert und durchgeführt, aktuelle Ergebnisse eingearbeitet	Konzeption
15.06.00	12	Abstimmung des Konzepts für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Presse erfolgt	Konzeption
20.06.00	13	Feinkonzeption für Musikauswahl und Textbearbeitung, Szenen abgestimmt	Konzeption
23.06.00	14	Plakatentwürfe, Tagesprogramm, Presstext vorgestellt, genehmigt und adressiert	Konzeption
17.08.00	15	Bedarf der Licht- und Tontechnik erhoben und in Bühnenbildplanung integriert	Konzeption
26.08.00	16	erste Soloproben durchgeführt und nachbereitet	Proben
27.08.00	17	Tonproben und -aufnahmen mit DarstellerInnen durchgeführt, CD fertiggestellt und verteilt	Proben
02.09.00	18	Hauptprobe inkl. BetreuerInnen durchgeführt, Nachbereitungsbedarf adressiert, Terminplan verteilt	Proben
07.09.00	19	Verlaufplan korrigiert und verteilt, Lichtplan erstellt und abgestimmt	Einweisung
07.09.00	20	Back Stage Team benannt und vor Ort eingewiesen	Einweisung
21.09.00	21	Bühnenbild fertiggestellt, Requisiten vollständig, Ton- und Lichttechnik verfügbar	Installation
22.09.00	22	Bühnenbild vor Ort installiert, Licht-/Tonprobe durchgeführt, Material vor Ort, BetreuerInnen eingewiesen	Installation
23.09.00	23	Generalprobe durchgeführt und Korrekturen vorgenommen, Durchlauf stabilisiert	Generalprobe
24.09.00	24	Aufführungen durchgeführt, Abbau realisiert und Party gefeiert	Aufführung
23.10.00	25	Pressekritiken ausgehängt, Projekt nachbearbeitet und geschlossen	Nachbereitung

Abb. 5

STATUSBERICHT
Stand: xx. xx. 2000

MEILENSTEINPLAN UND DEFINITION DER PROJEKTZUSTÄNDIGKEITEN

Planausgabedatum: xx. xx. 2000

Nr.	Status	Meilensteinbezeichnung	Ist-Datum/ akt. Plan	Plan- termin	Nr.	Meilensteinbezeichnung	Phase	Kultleitung	Projektleitung	Choreografie/Muskawahl	Bühnenbild	Kostüme	Maske	Technik (Licht/Ton)	Öffentlichkeitsarbeit	Video/Fotografie	Inspizienz	MusikerInnen	Eltern	Back Stage Team	DarstellerInnen	
1	...	1	18.10.99	18.10.99	1	Projektplanung und -initiiierung abgeschlossen, Budget und Rahmenbedingungen genehmigt	Start	E:V:A	A	A	A	A	A	A	A							
2	S	2	30.12.99	30.12.99	2	Auftrittsort ausgesucht und technische und organisatorische Bedingungen vor Ort bewertet	Konzeption	E:A:E:V	I	A									A			
3	✓	3	01.02.00		3	Muskawahl und Textbearbeitung abgeschlossen und abgestimmt	Konzeption	V:A	I	A												
4		4	01.02.00		4	erster Entwurf Choreografien erarbeitet, Rollen/Charaktere festgelegt, DarstellerInnen ausgewählt	Konzeption	V:E:A	I	I												
5		5	21.02.00		5	Farb- und Formgebung für Bühnenbild und Kostüme gemäß Gesamtentwurf abgestimmt	Konzeption	V:A	I	A	A											
6		6	26.02.00		6	Interpretationen der Musikstücke mit MusikerInnen erarbeitet, aufgenommen, verteilt	Konzeption	V:E:A	A	A												
7		7	10.03.00		7	neue Kompositionen erstellt und in Gesamtkonzept integriert	Konzeption	V:A:A	A													
8		8	21.03.00		8	Detailabstimmung der Kostüme für alle Rollen vorgenommen und Schneiderei ausgelöst	Konzeption	V:A	A	I									A			
9		9	31.04.00		9	erster Entwurf des Verlaufsplans fertiggestellt und Back Stage Team dimensioniert	Konzeption	V:A:A	I	V:A												
10		10	09.05.00		10	Choreografien geeigneter Gruppen zugeordnet und gemäß Arbeitsergebnis modifiziert	Konzeption	I	V:A	A												
11		11	15.06.00		11	Probenwochenende organisiert und durchgeführt, aktuelle Ergebnisse eingearbeitet	Konzeption	E	V:A	A												
12		12	30.06.00		12	Abstimmung des Konzepts für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Presse erfolgt	Konzeption	E:V:A	A													
13		13	30.06.00		13	Feinkonzeption für Musikauswahl und Textbearbeitung, Szenen abgestimmt	Konzeption	V	A													
14		14	21.06.00		14	Plakatentwürfe, Tagesprogramm, Presstext vorgestellt, genehmigt und adressiert	Konzeption	V	A													
15		15	17.08.00		15	Bedarf der Licht- und Tontechnik erhoben und in Bühnenbildplanung integriert	Konzeption	V	A													
16		16	16.08.00		16	erste Soloproben durchgeführt und nachbereitet	Proben	V	V:A	A												
17		17	27.08.00		17	Tonproben und -aufnahmen mit DarstellerInnen durchgeführt, CD fertiggestellt und verteilt	Proben	V	A													
18		18	02.09.00		18	Hauptprobe inkl. BetreuerInnen durchgeführt, Nachbereitungsbedarf adressiert, Terminplan verteilt	Proben	V	A	A												
19		19	07.09.00		19	Verlaufsplan korrigiert und verteilt, Lichtplan erstellt und abgestimmt	Einweisung	V:A:A	I	I												
20		20	07.09.00		20	Back Stage Team benannt und vor Ort eingewiesen	Einweisung	E:A	A													
21		21	21.09.00		21	Bühnenbild fertiggestellt, Requisiten vollständig, Ton- und Lichttechnik verfügbar	Installation	V	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
22		22	23.09.00		22	Bühnenbild vor Ort installiert, Licht/Tonprobe durchgeführt, Material vor Ort, BetreuerInnen einweisen	Installation	V	V:A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
23		23	23.09.00		23	Generalprobe durchgeführt und Korrekturen vorgenommen, Durchlauf stabilisiert	Generalprobe	V:A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
24		24	24.09.00		24	Aufführungen durchgeführt, Abbau realisiert und Party gefeiert	Aufführung	V:A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
25		25	23.10.00		25	Pressekritiken ausgehängt, Projekt nachbearbeitet und geschlossen	Nachbereitung	E:A	V:A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

ZUSTÄNDIGKEITSDEFINITION

damit die Transparenz in der Durchführung erhalten. Es kann nicht genügend hervorgehoben werden, dass in all diese Überlegungen und Entscheidungen immer auch die Beteiligten mit einbezogen sind.

Achtzig Prozent der Fehler werden in der Phase der Planung gemacht. Durch die Anwendung dieser Methodik kann man viele Fallgruben vermeiden. Wie wir aber auch alle wissen, geht trotz noch so guter und kluger Planung doch immer noch viel schief. Es liegt in der Natur eines einmaligen Projekts, dass nicht alles vorhersehbar und planbar ist – gut so!

Um weiterhin mit klarem Blick das Projekt zu steuern, kann man am linken Teil des Formulars Anmerkungen zum jeweiligen Status des Meilensteins hinzufügen, um damit die korrigierten Plantermine zu pflegen. Das gesamte Formular sieht dann aus wie in Abbildung 5 stark verkleinert gezeigt.

¹ Erling S. Andersen: *Zielgerichtetes Projektmanagement*, deutsche Bearbeitung von Kurt Glasner, Frankfurt ²1999.

² ebd., S. 20.

³ ebd.

⁴ vgl. Tom de Marco: *Spielräume*, München/Wien 2001, S. 32.

⁵ Tom de Marco: *Der Termin*, München/Wien 1998, S. 51.

⁶ vgl. Arndt Beiderwieden: *Projektmanagement für IT-Berufe*, Köln 2001, S. 16.

⁷ vgl. Andersen, S. 26 f.

Die hier vorgestellte Methodik zur Projektleitung basiert auf einer Projektmanagementmethodik und wurde für Musikschulprojekte modifiziert.

