

Nadja Böller
Kornhausstrasse 49
8037 Zürich
nadja.boeller@hispeed.ch

Praktikumsbericht

Arbido

Praktikumsbericht im Rahmen des Studiums Information und Dokumentation an der Fachhochschule Chur

Dauer des Praktikums:
März 2005 bis Oktober 2005

Praktikumsinstitution:

ARBIDO

Schweizerische Zeitschrift des Vereins Schweizerischer **A**rchivarinnen und Archivare, des Verbandes der **B**ibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz und der Schweizerischen Vereinigung für **D**okumentation.

Betreuung durch:

Bärbel Förster (VSA)
Stephan Holländer (SVD)

*Praktikumsbegleitung,
Fachhochschule Chur:*
Prof. Dr. Urs Naegeli

Zürich, im Oktober 2005

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	Praktikumsinstitution.....	3
3.	Projekt und Beteiligte.....	3
4.	Ergebnisse des Projekts.....	5
5.	Reflexion.....	6
5.1.	Projektmanagement	
5.2.	Projektablauf	
5.2.1.	Projektverlauf Arbido	
5.2.2.	Problemfaktoren	
5.3.	Projektorganisation	
5.3.1.	Auftraggeber, Projektausschuss	
5.3.2.	Projektleitung	
5.3.3.	Projektteam	
6.	Zusammenfassung und Schlussfazit.....	13
6.1	Identifizierung der Probleme und Suche nach Alternativen	
6.1.1.	Zeitdruck und Zeitmanagement	
6.1.2.	Projektteam und Organisation	
6.2.	Lessons Learned?	
7.	Bibliografie.....	16
8.	Anhänge.....	16

1. Einleitung

Seit Januar 2004 arbeite ich ehrenamtlich als Redaktorin für Arbido, eine schweizerische Zeitschrift, herausgegeben vom BBS, VSA und SVD. Meine Aufgabe besteht darin, pro Jahr 1-2 Heftdossiers zusammen zu stellen und diese dem Chefredaktor weiterzuleiten. In einer jährlich stattfindenden Redaktionssitzung werden jeweils die Themen für das kommende Jahr besprochen und innerhalb der Verbände aufgeteilt.

Die Kommunikation unter den Redaktionsmitgliedern (zwei pro Verband) und mit dem Chefredaktor läuft hauptsächlich elektronisch via E-Mail ab, was voraussetzt, dass jedes Mitglied immer gut erreichbar ist. Obwohl die Themen innerhalb der Redaktion klar aufgeteilt werden, ist es wichtig, dass alle Beteiligten zu redaktionellen Rundmails Stellung nehmen und sich für die halbjährlich stattfindenden Redaktionssitzungen treffen. Da die Redaktoren hauptsächlich ehrenamtlich arbeiten, gestaltet sich die Kommunikation nicht immer ganz einfach. Nebst Verzögerungen im E-Mail-Verkehr ist es schwierig, Termine für Sitzungen zu finden, wo alle verfügbar sind. Gerade an Sitzungen lässt sich aber sehr gut sehen, dass gewisse Themen mündlich einfacher zu besprechen sind als elektronisch. Zudem ist es für die Tätigkeit innerhalb der Redaktion ausserordentlich wichtig, sich von Angesicht zu Angesicht in einem gemütlichen Rahmen austauschen zu können.

Arbido erschien bis Ende 2005 10x jährlich als Zeitschrift mit einer Auflage von 3500 Exemplaren. Aufgrund von Umfragen sowie Diskussionen innerhalb der drei Verbände BBS, VSA und SVD und dem für den Druck zuständigen Verlag (Stämpfli AG) wurde klar, dass Arbido in der heutigen Form nicht mehr den Ansprüchen der Leserschaft und den Anforderungen der I+D-Szene genügt. Im Frühjahr 2005 traf sich mehrmals eine Arbeitsgruppe, die sich vertieft mit der Zukunft von Arbido auseinandersetzte. Es wurde beschlossen Arbido in der heutigen Form aufzulösen und stattdessen eine neue Zeitschrift zu lancieren, die viermal jährlich erscheint und durch einen elektronischen Newsletter per Mail sowie einer eigenen Webseite unterstützt wird.

Resultat der Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppe und der Redaktion ist ein 20-seitiges Konzept, das ich während meiner Praktikumsstätigkeit erstellte.

Dieser Praktikumsbericht beschreibt im ersten Teil die Zeitschrift Arbido und deren Beteiligte. In einem zweiten Teil reflektiere ich bewusst und kritisch die Diskussionen und die Fort- bzw. Rückschritte innerhalb der letzten paar Monate. Die Abläufe des klassischen Projektmanagements¹ dienen hierbei als Grundlage und stellen somit den Bezug zum Studium dar. In einem letzten Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse schliesslich rekapituliert.

¹ Für die Analyse und die Reflektion habe ich mich auf vier einschlägige Werke (siehe Bibliografie) eingeschränkt.

2. Praktikumsinstitution

ARBIDO ist offizielles Organ des Vereins Schweizerischer **Archivarinnen** und **Archivare**, des Verbandes der **Bibliotheken** und der **Bibliothekarinnen/Bibliothekare** der Schweiz und der Schweizerischen Vereinigung für **Dokumentation**.

Seit 1985 erscheint Arbido monatlich mit einer 3500er Auflage kombiniert in Deutsch, Französisch und Italienisch mit Doppelnummern jeweils im Januar/Februar und Juli/August. Als Herausgeber fungieren der Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA), der Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen und Bibliothekare der Schweiz (BBS) sowie die Schweizerische Vereinigung für Dokumentation (SVD).

Die Mitglieder dieser drei Verbände/Vereine arbeiten sowohl in öffentlichen Institutionen wie auch in der Privatwirtschaft (z.B. Banken, Versicherungen, nationale und multinationale Konzerne usw.). Arbido richtet sich einerseits an die Mitglieder der einzelnen Verbände sowie an interessierte Leser aus den Bereichen Archiv, Bibliothek und Dokumentation.

Sechs Redaktoren (idealiter zwei bis drei pro Verband) bestimmen an zwei halbjährlich stattfindenden Sitzungen die Themengestaltung und Hauptthemen der jeweiligen Ausgaben. Die Themenverteilung und inhaltliche Schwerpunktbildung der Einzelhefte wird gemäss Anteil an den Unkosten der jeweiligen Verbände bestimmt, ist deshalb tendenziell BBS-lastig. Es werden aber oft sich überschneidende Themengebiete gewählt, die für alle drei Verbände eine gewisse Relevanz aufweisen.

3. Projekt und Beteiligte

Im Editorial der Nummer 7–8/2004², unterschrieben von den Präsidenten der drei Partnerverbände, die Arbido herausgeben, wurde darüber informiert, dass Arbido eine Krise durchlebt: Arbido ist Verbandsorgan und zugleich Fachorgan, macht Bildungspolitik und gibt Arbeitshilfen. Dies überfordert die Leserschaft sowie die Zeitschrift selbst. Eine klare inhaltliche Linie ist nicht mehr erkennbar. Für die einen ist die Zeitschrift zu wenig wissenschaftlich, für die anderen zu intellektuell.

Die Präsidenten von SVD und VSA wurden im Januar 2004 informiert, dass der BBS seiner Kommission für Kommunikation den Auftrag gegeben hatte, die Kommunikationspolitik des Verbands zu überdenken. Ende Mai 2004 erhielten die Präsidenten von VSA und SVD Kenntnis vom Bericht der BBS-Kommission³. In der Zwischenzeit hatte der BBS ausserdem einen

² A1 Editorial Präsidenten 2004

³ A2 Bericht KomKom

Fragebogen⁴ lanciert, der zu einer Meinungsumfrage über Arbido führte. Die Komkom schlug dem BBS-Vorstand deshalb vor, auf die Herausgabe von Arbido zu verzichten, dafür aber seinen Mitgliedern einen *elektronischen Newsletter* zur Verfügung zu stellen. Die drei Präsidenten der Berufsverbände haben daraufhin beschlossen, eine paritätische Arbeitsgruppe einzuberufen, die zuhänden der Verbandsvorstände einen Vorschlag für eine neue gemeinsame Mitgliederinformation ausarbeitet. Das vorgeschlagene Konzept sollte ab 1.1.2006 realisiert werden können.

Die Arbeitsgruppe „Zukunft Arbido“ ist aus folgenden Mitgliedern zusammengesetzt:

Matthias Müller (Leitung), Vorstand BBS, Mitglied der Kommission für Kommunikation BBS

Nadja Böller, Redaktorin BBS

Sarah Gaffino, Rédactrice BBS,

Gregor Egloff, Vorstandsmitglied VSA

Bärbel Förster, Bildungsausschuss VSA, Redaktorin VSA

Flavio Haab, Vorstandsmitglied SVD

Jean-Philippe Accart, Rédacteur SVD

Barbara Kräuchi (Protokollführerin), Generalsekretärin BBS

Peter Wille, Präsident BBS (nahm an zwei Sitzungen teil)

Die Arbeitsgruppe traf sich im ersten Halbjahr 2005 insgesamt drei Mal und hatte den Auftrag folgende Punkte zu diskutieren:

- Was interessiert die Mitglieder, was soll publiziert / worüber soll berichtet werden? (Inhaltliches Konzept)
 - Publikationsform / Erscheinungsweise (Print / Internet / Kombination -Umfang/Häufigkeit) – Eine oder zwei verschiedene Publikationen (News und "Hintergrund"/Fachartikel).
 - Name(n) der Publikation(en)
 - Art (einfache A4 oder A5-Kopien bzw. qualitativ hochstehendes, professionelles Layout?, einfarbig/mehrfarbig? Bilder/Illustrationen)
 - Redaktion / Administration (extern wie bisher oder „nebenamtlich“, evt. mit Redaktionszentrale im BBS)
 - Kosten / Finanzierung
- etc.

⁴ A3 Ergebnisse Umfrage

4. Ergebnisse des Projekts

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe wurden in einem 20-seitigen Konzept⁵ zusammengefasst. Es bildet die Grundlage für die weiteren Diskussionen und war Kernpunkt meiner Praktikumsstätigkeit.

Aufgrund der Ergebnisse der KomKom und der Umfrage des BBS wollte sich der VSA anfänglich für die Herausgabe einer eigenen Publikation entscheiden. In den Diskussionen konnte man sich aber schliesslich darauf einigen, dass nicht auf eine gemeinsame Publikation der drei Verbände verzichtet werden soll.

Eine vertiefte Leser-Analyse wäre vor den Diskussionen und Entscheidungen rund um ARBIDO sicher sinnvoll gewesen. Diese konnte aber aus zeitlichen und Kapazitätsgründen nie durchgeführt, muss aber zu einem späteren Zeitpunkt sicher ins Auge gefasst werden.⁶

Folgende drei Typen von Information werden unterschieden:

- **Kurzfristige Informationen** (Verbandsnews allgemein, Hinweise auf Neuerscheinungen oder Veranstaltungen etc.)
- **Mittelfristige Informationen** (Leserbriefe, Zusammenfassungen von Tagungen, Aus- und Weiterbildung etc.)

→ beide Punkte wurden in ARBIDO bislang hauptsächlich durch den „Tour d’Horizon“ abgedeckt

- **Schwerpunktartikel / Hintergrundartikel**

→ Pro Heft wird ein Thema (mit mehreren Artikeln in einem Dossier zusammengefasst) behandelt. Die Themen werden an den halbjährlich stattfindenden Redaktionssitzungen beschlossen.

Die Überlegungen führten schliesslich dazu, zwei Gefässe zu schaffen, um die Informationen artgerecht vermitteln zu können:

- **Printversion** für die Publikation von längeren Hintergrundartikeln, 4 Nummern pro Jahr
- **Newsletter** für kurz- und mittelfristige aktuelle Informationen, 10-12 Nummern pro Jahr

Begründungen:

- Klare Trennung der Inhalte
- Flexibilität in Sachen Redaktionsschluss und Erscheinungstermine beim Newsletter
- Reduktion der Dauerbelastung von 10 Nummern auf 4 Nummern

⁵ A0 Konzept Relaunch Arbido

⁶ Die während des Studiums erlernten Instrumente der empirischen Sozialforschung können dafür sinnvoll eingesetzt werden.

- Kostenersparnis? → Dies ist nicht zu erwarten und auch nicht das Ziel. Die Kosten sollen nicht steigen, die Qualität soll sich jedoch verbessern.

Neben einer kurzen Abriss über die Rahmenbedingungen und die Geschichte der Zeitschrift Arbido dokumentiert das Konzept detailliert die Diskussion rund um Arbido und gibt Lösungsvorschläge für das weitere Vorgehen mit der Print-Version einerseits und dem Newsletter und der Arbido-Webseite andererseits. Das Konzept teilt sich bewusst in Arbido-Print und Arbido-Newsletter, da sich die Konzeption als Ganzes sowie die Arbeitsabläufe innerhalb der Redaktion teilweise wesentlich unterscheiden.

5. Reflexion

5.1. Projektmanagement

„Projekte werden als zeitlich begrenzte Aufgaben definiert, welche die Lösung eines gegebenen Problems anstreben. Ein Projekt ist durch die Zielerreichung abgeschlossen. Es lässt sich zeitlich abgrenzen und beinhaltet eine gewisse Einmaligkeit.“⁷ Das Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren wie Inhalte, Termine und Ressourcen macht die Komplexität eines Projektes aus. Weiter sind Projekte dadurch gekennzeichnet, dass in der Regel vorgängig meist nicht klar ist, wie die zu erstellende Lösung aussehen wird. Neben der zeitlichen Befristung von Projekten, sind unvorhergesehene Ereignisse ein wichtiger Einflussfaktor. Besonders schwierig ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Änderungen an den Projektzielen und Projekthinhalten.⁸

Kann der Relaunch von Arbido als Projekt betrachtet werden?

Merkmale von Projekten ⁹	Trifft zu?	Begründung
Einmaligkeit	Ja	Bis anhin wurde keine Veränderung in diesem Umfang durchgeführt
Zeitliche Begrenzung	Ja	Die AG traf sich erstmals im März 2005, das Konzept wurde durch die Präsidenten Ende September verabschiedet, der erste Newsletter soll im Januar 06 erscheinen bzw. Print im April 06.
Fokussierung auf ein definiertes Ziel	Ja	Erarbeitung einer neuen Form für Arbido unter Berücksichtigung finanzieller und inhaltlicher Vorgaben
Beteiligung verschiedener Organisationseinheiten	Ja	Verbände BBS, SVD und VSA waren gleichermassen in der Arbeitsgruppe vertreten
Komplexität, welche die Bildung von Teilaufgaben erfordert	Ja	Umfragen, Sitzungleitung, Erstellung Konzept, Einholen der Offerten etc.

⁷ Specker 2001, S. 385.

⁸ Ebd.

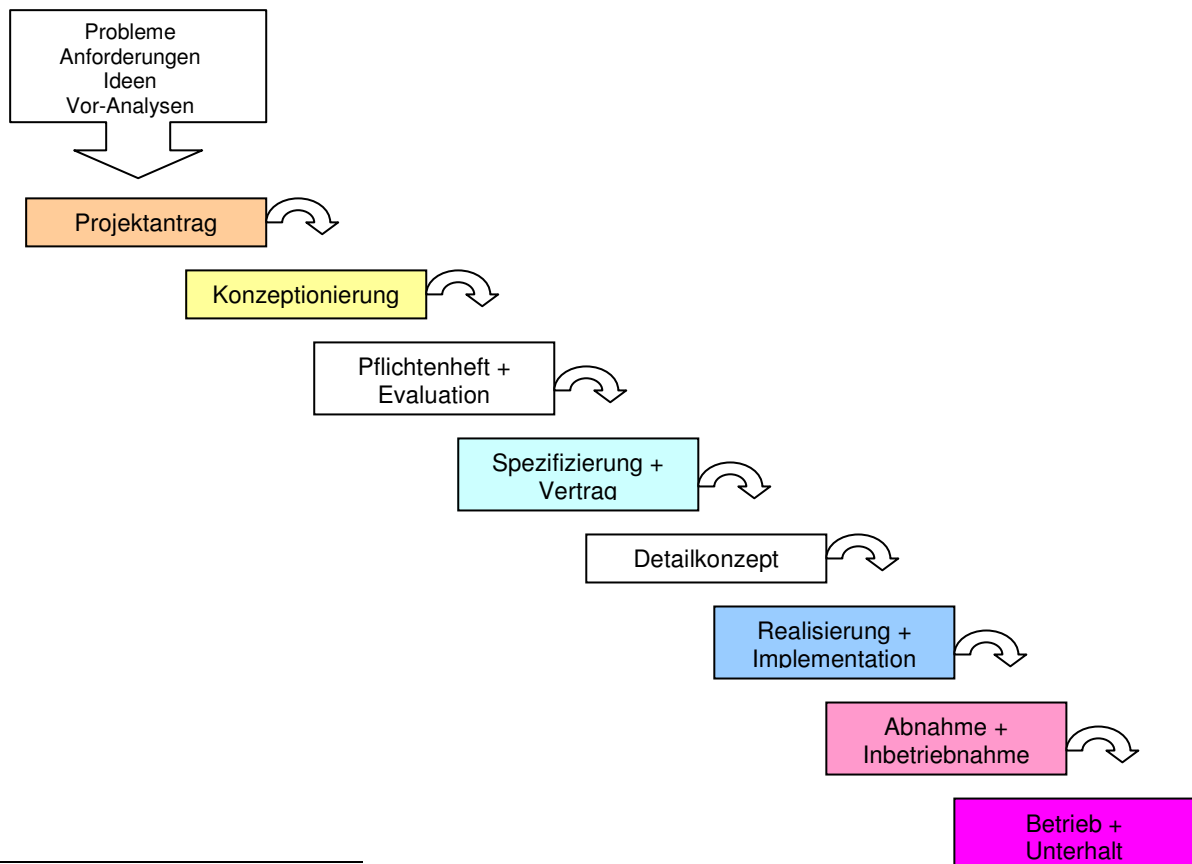
⁹ Ebd.

5.2. Projektablauf

Projektmanagement hat zur Aufgabe Projekte von dessen Beginn bis zu seinem Abschluss zu begleiten. Die Ablauforganisation innerhalb eines Projektes umfasst sämtliche projektbezogenen Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Projekt in Gang zu bringen bzw. zu steuern.¹⁰ Grundsätzlich hat die Strukturierung des Projektablaufs verschiedene Phasen zum Gegenstand: Eine Projektphase ist ein definierter Abschnitt mit einem einzelnen Teilergebnis. In der Praxis findet sich eine Vielzahl von Phasenmodellen.¹¹ Specker¹² beispielsweise unterscheidet zwischen verschiedenen Diagrammen als Modellierungsmethoden, indem er zwischen Prozesssicht, Funktionssicht, Objektsicht und Aufgabensicht unterscheidet. Je nach Sicht und Gewichtung eignet sich das eine Modell besser als das andere. Specker beschreibt das Grundvorgehen im Wasserfallmodell folgendermassen:

„Man plant zuerst das Gesamtvorhaben mit allen Details und implementiert dann nach diesem Plan. [...] Das System wird vom Grobkonzept bis zur Detailstudie stufenweise verfeinert und sukzessive detailliert.“¹³ Das Wasserfallmodell erscheint mir im Nachhinein das plausibelste, um es für einen Vergleich mit dem Arbido-Projekt herbeizuziehen.

Projektphasen am Beispiel des Wasserfallmodell¹⁴:



¹⁰ Kneip 2004, S. 176.

¹¹ Ebd.

¹² Specker 2001, S. 40.

¹³ Specker 2001, S. 165.

¹⁴ Specker 2001, S. 387.

Für das Projekt Relaunch Arbido wurde nicht bewusst an einem Projektmanagement-Modell festgehalten. Die wichtigsten Schritte im Projekt Arbido seit 2004 werden folgend mit den Phasen des obenstehenden Modells verglichen bzw. entsprechend zugeordnet. Eine Kontrolle soll anschliessend Hinweise auf Problemfälle geben und mögliche Lösungsvorschläge aufzeigen.

5.2.1. Projektverlauf Arbido

Was	Wann	Entspricht
Beiratssitzung: Unbehagen bzgl. Arbido-Zukunft	2003	Probleme
Ankündigung RESSI als neue Publikationsform in der I+D-Landschaft	Ende 2003	Anforderungen
Ergebnisse / Bericht KomKom	Mai 2004	Ideen
Vertrag mit Stämpfli – Arbido läuft aus, Entscheid Präsidenten	Juni	Projektantrag
Bericht Präsidenten in Arbido über aktuellen Stand	Juli/August 2004	Projektantrag
Umfrage des BBS zu Arbido	Oktober 2004	Projektantrag
Forum in Arbido zur Zukunft Arbido	Ab Herbst 04	Ideen
Arbeitsgruppe Zukunft Arbido: 1. Treffen	März 2005	Konzeptionierung
Arbeitsgruppe Zukunft Arbido: 2. Treffen	April 2005	Konzeptionierung
Redaktionssitzung	Mai 2005	Konzeptionierung
Arbeitsgruppe Zukunft Arbido: 3. Treffen	Juni 2005	Konzeptionierung
Verhandlungen mit D. Leutenegger	Juli 2005	Vertrag
Erarbeitung (Grob-)Konzept anhand Ergebnisse	Juli/August 2005	Konzeptionierung
Bericht in Arbido über Zukunft Arbido	September 2005	Konzeptionierung
Arbeitsgruppe Zukunft Arbido: 4. Treffen (Besprechung Konzept)	September 2005	Konzeptionierung
Genehmigung Konzept durch Präsidenten	September 2005	Abschluss Konzeptionierung
Erarbeitung Mandat für Leutenegger	September 2005	Spezifizierung
Auftragserteilung für Einholen Offerten	Anfang Oktober 2005	Spezifizierung
Einholen Offerten	Oktober 2005	Spezifizierung
Auswertung Offerten	Oktober 2005	Spezifizierung
Entscheid Hosting Newsletter/Webseite	Anfang November 2005	Realisierung
Verträge (Print / Newsletter / Webseite)	November 2005	Realisierung
Redaktionssitzung	November 2005	Realisierung
Aufschalten Webseite	November 2005	Inbetriebnahme
Infos / Marketing zum Relaunch Arbido	Dezember	Implementierung
1. Newsletter	Januar/Februar 2006	Betrieb
1. Ausgabe Print	April 2006	Betrieb
Update Webseite / Anpassungen Print/Newsletter	Laufend	Unterhalt

5.2.2. Problemfaktoren

Es fällt sofort auf, dass die Konzeptionierung die meisten Punkte in Anspruch nimmt. Erkennbar ist auch, dass die Phasen „Pflichtenheft“ und „Detailkonzept“ übersprungen wurden bzw. gar nie zum Zuge kamen. Diese Tatsache bringt bezüglich Arbido folgende Probleme mit sich:

Schriftlich dokumentiert existiert lediglich ein Konzept, das die Ergebnisse der Diskussionen zusammenfasst. Das Konzept ist kein Pflichtenheft¹⁵, worauf bspw. ein Programmierer beim Erstellen der Arbido-Webseite zurückgreifen könnte. Das Problem besteht vor allem darin, dass das Konzept die finanziellen Rahmenbedingungen nur am Rande berücksichtigt. Während der Konzept-Erarbeitung wurden keine Offerten eingeholt, das heisst es kann anhand des Konzepts keine Aussage gemacht werden, ob sich die Wünsche innerhalb des finanziellen Rahmens auch verwirklichen lassen. Im Pflichtenheft hätte klar zwischen Muss- und Wunschkriterien unterschieden werden können. Da nun ausgehend vom Konzept die Offerten eingeholt werden, könnte es hier zu unvorhergesehenen Überraschungen kommen, was sich die Projektgruppe anhand des dichten Zeitplans nicht leisten kann. Auf die Ausarbeitung eines Detailkonzepts anhand der Offerten wird aus zeitlichen Gründen ebenso verzichtet. Dies wiederum kann negative Auswirkungen auf die Phase der Realisierung bzw. des Betriebs haben wie zum Beispiel technische Probleme, die bei einer detaillierten Abklärung im Vorfeld hätten verhindert werden können.

Grob gesagt, bringt das Wasserfallmodell und somit auch der Projektablauf beim Relaunch von Arbido folgende Nachteile mit sich: „Die Problematik des Wasserfallmodells liegt darin, dass die Anforderungen und das Design sehr lange nur auf dem Papier bestehen. Es hängt damit wesentlich von der Vorstellungskraft der zukünftigen Benutzer ab, wie gut diese Informationen geistig in ein reales Produkt umgesetzt werden können.“¹⁶

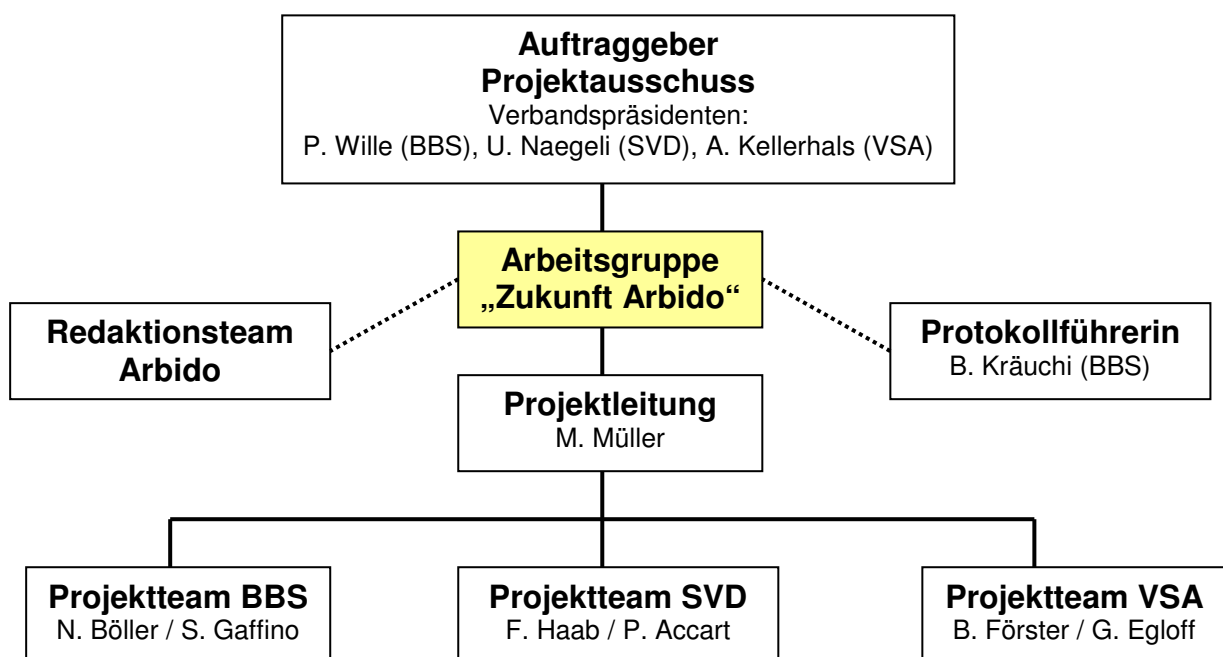
Als ich das Konzept der Arbeitsgruppe vorlegte, hatten einige Personen Mühe sich die Lösung vorstellen zu können. Gerade beim Newsletters war es schwierig zu erklären, wie er genau aussehen und wie der Ablauf innerhalb der Redaktion aussehen könnte. Zwar kann man ähnliche Beispiele zur Anschauung hinzu ziehen, trotzdem bleibt vieles der Vorstellungskraft überlassen. Wäre mehr Zeit vorhanden gewesen, hätte sich die Arbeitsgruppe schon zu einem früheren Zeitpunkt Beispiele näher anschauen können, indem Firmen schon entwurfsartige Lösungsvorschläge hätten offerieren können. Stattdessen kam es grade bei der Schlussbesprechung des Konzepts zu ähnlichen Diskussionen wie bereits zu Beginn des Projekts im März 2005.

¹⁵ Der Aufbau eines Pflichtenhefts wird bei Specker 2001, S. 281ff ausführlich beschrieben.

¹⁶ Specker 2001, S. 177.

5.3. Projektorganisation

„Projekte müssen so organisiert, strukturiert und geleitet werden, dass sie den oft gegensätzlichen Bedürfnissen des Auftraggebers, des Projekts und des Projektteams Rechnung tragen. [...] Die Grundlage einer Organisation wird definiert als eine „systematische Anordnung“ einzelner Teile zu einem festgelegten Zweck, aber man kann sie genauso gut als einen freiwilligen Zusammenschluss von Menschen beschreiben, die auf selbst gewählte Ziele hinarbeiten.“¹⁷ In der Arbeitsgruppe „Zukunft Arbido“ waren Mitglieder aller drei Herausgeber-Verbände gleichermaßen vertreten (vgl. auch Kapitel 3).



5.3.1. Auftraggeber, Projektausschuss

Der Projektauftrag¹⁸ beinhaltet grobe Zielsetzungen und die geforderten Randbedingungen zur Projektdurchführung. Die Aufgabe des Projektausschusses ist es, verbindliche Vereinbarungen zu treffen wie Terminfestsetzungen und Kostenkorrekturen sowie Lösungen von Problemen zu beschliessen, die auf Ausführungsebene nicht gelöst werden können. Der Projektausschuss besitzt also eine übergeordnete Funktion, er ist nicht primär in die verschiedenen Projektphasen eingebunden, gibt aber das OK zum Abschluss einer Phase und zum Start der nächsten Phase. Obwohl es nicht erforderlich ist, dass die Mitglieder des Projektausschusses operativ am Projekt mitarbeiten ist es dennoch „ratsam, in allen Phasen des Projektes in das Projektteam auch

¹⁷ Baguley 1999, S. 49f.

¹⁸ Das Editorial der drei Verbandspräsidenten in Arbido 7/8 kann als Projektauftrag betrachtet werden. Vgl. Anhang A1 im Konzept.

repräsentative Personen mit Einfluss auf die Führungsebene zu integrieren und die Spannweite des möglichen Handlungsraumes bereits früh zu kommunizieren.“ Der Präsident des BBS, Peter Wille, nahm an zwei Sitzungen der Arbeitsgruppe teil. Im Hinblick auf die schwierigen finanziellen Voraussetzungen von Arbido war seine Teilnahme wertvoll. Auch konnten während der Sitzung klare Aufträge an ihn bzw. den Projektausschuss getragen werden, wie beispielsweise fristgebundene vertragliche Verhandlungen mit dem Chefredaktor.

5.3.2. Projektleitung¹⁹

„Der Projektleiter übernimmt die Gesamtverantwortung für den Erfolg bzw. den Misserfolg des Projekts. Er hat das Projekt so durchzuführen, dass die vorgegebenen Projektziele erreicht werden und das Projekt termingerecht sowie im Rahmen des vorgegebenen Budgets beendet wird.“²⁰ Die Ernennung des Projektleiters ist meist auch Aufgabe des Projektausschuss. Matthias Müller war bereits in der Kommission für Kommunikation (KomKom) des BBS und ist BBS-Vorstandsmitglied. Er hatte also einerseits die Diskussionen rund um Arbido aktiv miterlebt bzw. mitverfolgt und verfügte andererseits über die nötigen Kontakte innerhalb des BBS. Seine Zweisprachigkeit trug zudem zu einem effizienten Sitzungsablauf bei.

5.3.3. Projektteam

Zu den anspruchsvollsten Aufgaben des Projektleiters zählt sicherlich die Zusammenstellung und Entwicklung eines leistungsfähigen Teams. Bei der Zusammenstellung der Arbeitsgruppe „Zukunft Arbido“ war insbesondere darauf zu achten, dass alle Gruppierungen des Informations- und Dokumentations-, Archiv- und Bibliothekswesens der Schweiz zur Teilnahme in der Arbeitsgruppe eingeladen wurden. Zudem müssen unterschiedliche Einflussfaktoren wie unterschiedliche Fachkompetenzen der Mitglieder oder ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Da die Arbeit innerhalb der Projektgruppe auf ehrenamtlicher Basis beruhte, war es schwierig, immer alle beteiligten Personen für die Sitzungen zu gewinnen. Es wurden deshalb möglichst je zwei Vertreter aus den Verbänden eingeladen, so konnte garantiert werden, dass an jeder Sitzung sicher ein Mitglied des jeweiligen Verbandes mit seinen Interessen vertreten war. „In Projektgruppen sollen sich die Fähigkeiten der Teammitglieder hinsichtlich Wissenspotenzial, Erfahrung, Kompetenz und Engagement gegenseitig ergänzen.“²¹ Auch dies war durch die verschiedenen beruflichen Hintergründe und Erfahrungen der Verbandszugehörigkeit gegeben.

¹⁹ Eine ausführliche Zusammenstellung von Fähigkeiten, die ein Projektleiter haben muss, liefert bspw. Baguley 1999, S. 89ff.

²⁰ Kneip 2004, S. 190.

²¹ Kneip 2004, S. 194.

5.5. Projektkommunikation²²

Projektleiter und Projektteam sind während des gesamten Projektverlaufs auf eine Vielzahl projektinterner und –externer Informationen angewiesen. Bei der Projektarbeit bilden Kommunikationsprozesse das „zentrale Nervensystem“. Eine offene, direkte Kommunikation gilt als Erfolgsfaktor des Projektmanagements.²³

Kommunikation ist aber nicht nur innerhalb des Projektteams wichtig, sondern auch nach aussen zum Kunden hin. Es ist klar zu vereinbaren, in welcher Form, in welchen Intervallen bzw. zu welchen Zeitpunkten und mit welchen Inhalten der Projektleiter oder der Projektausschuss die Informationen über den aktuellen Stand der Projektplanung liefert. Im Zuge der langen Sommerpause (und somit dem Ausfall einer Arbido-Nummer), wurde der Bericht für Arbido, der über den aktuellen Stand der Planung informieren sollte, relativ kurzfristig verfasst. In einer vorgängigen ausführlichen Projektplanung hätten solche Stichdaten eingebaut und somit früh genug eingeplant werden können.

Zur Projektkommunikation lässt sich im weitesten Sinne auch die Projektdokumentation zählen. Dokumentationen sind ein „Wissensspeicher“²⁴ und unterstützen nicht nur die Informationsbedürfnisse während der Projektdurchführung, sondern sind schliesslich auch eine Wissensquelle für spätere Projekte. Die Form und der Inhalt der Zeitschrift Arbido gab nicht zum ersten Mal Anlass für Diskussionen. Die politischen Begebenheiten der Verbände und die Umstrukturierungen in der Berufs- und Bildungslandschaft Information und Dokumentation²⁵ waren immer wieder Anlass für hitzige Diskussionen²⁶ innerhalb der Verbände. Wären diese Tatsachen im Zusammenhang mit Arbido irgendwo dokumentiert, könnte man sich womöglich unnötige und zeitraubende Abklärungen ersparen und vorgängig abklären, ob schon ähnliche Bestrebungen im Gang waren und woran diese schliesslich scheiterten bzw. warum sie nicht weitergeführt wurden.

Nebst vier formellen Sitzungen der Arbeitsgruppe verläuft die Kommunikation innerhalb des Projektteams weitgehend virtuell, d.h. per E-Mail. Dies erspart in erster Linie enorm viel Zeit, hat aber auch Konsequenzen für die Quantität und Qualität der Kommunikation und es kommt leichter zu Missverständnissen als bei der direkten Kommunikation.²⁷ Konflikte entstehen meist dann, wenn Menschen sich in ihren Interessen oder Anliegen missverstanden oder nicht wahrgenommen fühlen.

²² Eine ausführliche Darstellung zur Bedeutung der Kommunikation in Organisationen gibt Picot 2003, S. 79ff.

²³ Ebd., S. 197.

²⁴ Kneip 2001, S. 198.

²⁵ Die berufliche Grundbildung I+D-Assistent und der Fachhochschulstudiengang I+D sind erst gegen Ende der 90er-Jahre entstanden. Die Grundbildung muss zudem im Zuge des neuen Berufsbildungsgesetz (in Kraft seit Januar 2004) überarbeitet werden.

²⁶ Dies widerspiegelt sich vor allem an den jeweiligen Generalversammlungen der Verbände.

²⁷ Ebd. 2001, S. 197f.

6. Zusammenfassung und Fazit

Projekte sind oft durch Unbeständigkeit und Unvorhergesehenes geprägt, mit ein Grund dafür, dass viele Projekte scheitern oder nicht zu Ende geführt werden können. Es ist darum wichtig, den Fortschritt eines Projekts zu überwachen und zu kontrollieren²⁸, von Zeit zu Zeit die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen und Probleme rechtzeitig (nicht nur im Nachhinein) zu identifizieren und entsprechend zu handeln. Aufgaben, die in erster Linie dem Projektleiter zu erkennen hat. Im folgenden Kapitel möchte ich anhand der gewonnenen Erkenntnisse im letzten Kapitel nochmals auf die wichtigsten Problempunkte eingehen.

6.1. Identifizierung der Probleme und Suche nach Lösungen

6.1.1. Zeitdruck und Zeitmanagement

Die Zeitspanne zwischen Realisierungs- und Implementierungsphase ist gegen Ende des Projekts enorm eng: Das Konzept konnte Mitte September abgeschlossen werden, während die Umsetzung bereits Anfang Dezember stattfinden soll. Innerhalb von zwei Wochen werden nun Offerten für Newsletter und Homepage eingeholt. Da kein detailliertes Pflichtenheft vorliegt, stellt sich diese Aufgabe als sehr schwierig heraus.²⁹ Aus dem Konzept alleine wird nicht ersichtlich, welches Wunsch- bzw. Muss-Kriterien sind, zudem gibt es inhaltliche Verständnisschwierigkeiten, da das Konzept ja vor allem als Informationsquelle für die Redaktion und die Arbeitsgruppe dient. Es ist nicht für Externe gedacht, auch darum, weil es vertrauliche Informationen enthält.

Projektmanagement heisst auch Zeitmanagement. Da die Zeit von Anfang an sehr knapp bemessen war, wäre die Vergabe von klaren Aufträgen sehr nützlich gewesen. Ein Teil des Projektteams hätte beispielsweise verschiedene Newsletter-Beispiele auswerten können, ein anderer Teil hätte sich auf das neue Print-Layout konzentriert. So wären die Ergebnisse von Sitzung zu Sitzung zusammengetragen worden. Die Vergabe der Aufträge ist Aufgabe des Projektleiters. Da die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe auf freiwilliger und ehrenamtlicher Basis beruht, muss natürlich darauf geachtet werden, dass sich der Aufwand für die einzelnen Mitglieder möglichst in Grenzen hält bzw. die Aufträge gleichwertig verteilt werden. Der Projektleiter überwacht die Fortschritte innerhalb der verschiedenen Projektphasen und macht die Projektmitglieder darauf aufmerksam, dass die Einhaltung des Zeitplans sehr wichtig ist.³⁰

²⁸ Baguey 1999, S. 178ff zählt einige systematische Kontrollinstrumente auf.

²⁹ Rückmeldungen von D. Leutenegger (Anfang Oktober 2005) zum aktuellen Stand der Offertenanfragen.

³⁰ Beispielsweise könnte auf einem einfachen Zeitplan die wichtigsten Eckpunkte und die zu erwartenden Ziele festgelegt werden. Das Dokument dient allen Beteiligten als Referenz.

6.1.2. Projektteam und Organisation

Die letzte Sitzung der Arbeitsgruppe fand Mitte September statt. Sie war der Präsentation und Schlussbesprechung des Konzept gewidmet. Ziel war es, das Konzept soweit fertigzustellen, dass es von den Verbandspräsidenten genehmigt werden kann. Die Arbeitsgruppe sah ihre Aufgabe innerhalb des Arbido-Projekts somit als abgeschlossen. Mit der Genehmigung des Konzepts war aber eigentlich erst die Phase der Konzeptionierung beendet. Es tauchten denn kurz danach Missverständnisse auf, wer sich nun weiter um die Realisierungs- bzw. Implementierungsphase kümmert. Die Verfasserin des Konzepts hatte sich schon im Juli geäußert, dass es ihr zeitlich nicht möglich ist, sich um Einholung der Offerten zu kümmern. Innerhalb der Arbeitsgruppe herrschte die Meinung, dass die Verbandspräsidenten für den weiteren Verlauf des Projektes (Offerten, Abschliessen der Verträge etc.) verantwortlich sind. Da die Projektphasen nirgends klar in einem Projektplan beschrieben waren, war es auch nicht verwunderlich, dass die Zuständigkeiten ungeklärt blieben. Dies führt zu Missverständnissen, welche die Einhaltung des Zeitplans nochmals massiv behindern können. Erfreulicherweise konnte sich der Chefredaktor bereit erklären, die weiteren Abklärungen bezüglich Offerten zu machen, obwohl er durch die Verbandspräsidenten keinen klaren schriftlichen Auftrag erhalten hat. Verschiedene Abwesenheiten während der Herbstferienzeit verzögern die Realisierung des Projekts zusätzlich, weil die Erreichbarkeit der involvierten Personen erschwert ist. Zum heutigen Zeitpunkt (Mitte Oktober 2005) sind nach wie vor die wichtigsten Fragen offen:

- Werden wir rechtzeitig fertig?
- Können wir das erreichen, was wir uns vorgenommen haben?
- Werden wir das Budget überziehen? Etc.

Die Unsicherheit über einen erfolgreichen Abschluss des Projektes wächst von Tag zu Tag. Im Moment arbeiten der Chefredaktor und ich an der Auswertung der Offerten. Das Projektteam inklusive Projektleiter sehen ihre Aufgabe als abgeschlossen und der Verbandspräsident des BBS, eigentlich immer stark in die Diskussionen involviert, zieht sich durch seinen Abtritt Ende Jahr langsam von den Verbandsgeschäften zurück. Wer übernimmt und trägt schliesslich die Hauptverantwortung für das ganze Projekt, bis es abgeschlossen ist? Eine offene Frage, die ich nicht beantworten kann.

6.1.3. Lessons Learned?

Regelmässige und bedeutende Veränderungen sind in der Arbeitswelt ein alltägliches Merkmal geworden. Viele dieser Veränderungen äussern sich in Form von Projekten. Einzigartigkeit ist ein entscheidendes Merkmal eines Projekts. Dies erfordert Fähigkeiten, die sich erheblich von denen, die das Tagesgeschäft abverlangen, unterscheiden. Jedes Projekt und die damit verbundenen Erfolge und Misserfolge bereichern den Erfahrungsschatz aller Beteiligten enorm. Auch ich sehe mich in meinem Beruf durch die Übernahme von Verantwortung vermehrt mit Projekten und deren Leitung konfrontiert. Die gesammelten Erfahrungen der letzten paar Monate, die ich in diesem Bericht nun ausführlich zu reflektieren versuchte, bereichern nicht nur meinen fachlichen Wissensspeicher, sondern tragen massgebend zu meiner Sozialkompetenz bei. Alle Projekte haben einen Input von Informationen, Menschen oder Ressourcen. Hierin liegt ein erhebliches Störungspotenzial, das im Projektverlauf Probleme hervorrufen kann. Projektmanagement kann deshalb nicht nur als Theorie verstanden, sondern muss in der Praxis „erprobt“ werden. Das gleichzeitige Erlernen von Theorie und Praxis, wie wir es im berufsbegleitenden Studium erleben, ist ein riesiger Vorteil gegenüber denjenigen, die bei der Durchführung eines Projekts auf „altes“ Wissen zurückgreifen müssen oder gar ohne jegliche Kenntnisse von Projektmanagement ein Projekt durchführen.

Die Wahl meines Praktikumsthema nimmt keinen direkten fachlichen Bezug zu meiner Vertiefungsrichtung Informationsmanagement oder Informationswirtschaft. Vielmehr kann ich durch die kritische Reflexion zum Thema Projektmanagement in allen Bereichen des letzten Studienjahrs davon profitieren und meine gesammelten Erfahrungen in zukünftigen Projekten einbinden.

7. Bibliografie

Baguely, Philip: Optimales Projektmanagement. Strategische Planung. Erfolgreiche Durchführung. Effiziente Kontrolle. Niedernhausen: Falken, 1999.

Specker, Adrian: Modellierung von Informationssystemen. Zürich: VDF, 2001.

Kneip, Petra: Projektmanagement. Eine systemtheoretische Analyse organisatorischer Stimmigkeit. Stuttgart: Rimon, 2004.

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler, 2003.

8. Anhänge

- Relaunch Arbido: Ausarbeitung Konzept³¹

³¹ Anhänge des Konzepts sind im Konzept selbst aufgeführt.