Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

utb.

Ulrich Holzbaur

Schritt für Schritt zur Projektarbeit



Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

utb 6423

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Psychosozial-Verlag · Gießen
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Ulrich Holzbaur

Schritt für Schritt zur Projektarbeit

42 Abbildungen
48 Tabellen

Verlag Eugen Ulmer • Stuttgart

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Prof. Dr. Ulrich Holzbaur war von 1990 bis 2023 Professor für Nachhaltige Entwicklung und Projektmanagement an der Hochschule Aalen und hat rund 2000 Projekt- und Abschlussarbeiten betreut. Davor war er bei der Bundeswehr, an der Universität Ulm und in der Industrie tätig. Aktuell berät er als Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Nachhaltigkeit und Management Unternehmen und Kommunen.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach §44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

© 2025 Eugen Ulmer KG
Wollgrasweg 41, 70599 Stuttgart (Hohenheim)
E-Mail: info@ulmer.de
Internet: www.ulmer.de
Lektorat: Sabine Mann, Dr. Andrea Schürg
Herstellung: Birgit Heyny
Umschlagbild: www.shutterstock.com, © Hasan Sumon
Umschlaggestaltung: siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart
Satz und Zeichnungen: Bernd Burkart, www.form-und-produktion.de
Druck und Bindung: Pustet, Regensburg
Printed in Germany

utb Band-Nr. 6423
utb-ISBN 978-3-8252-6423-9
utb-E-ISBN 978-3-8385-6423-4 https://doi.org/10.36198/9783838564234

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhalt

Vorwort 8

1 Projektarbeiten – Chance und Herausforderung 11
1.1 Projekt und Arbeit 12
1.2 Vorgehen bei der Projektarbeit 21
1.3 Zu diesem Leitfaden 26
1.4 Sapere aude – Vertraue dem eigenen Verstand! 34

Teil 1: Grundlagen 35

2 Grundlegendes und Phasenübergreifendes 36
2.1 Projektaspekt 37
2.2 Bildung und Kompetenzen 44
2.3 Leistungsnachweis und Qualifikation 54
2.4 Wissenschaftlichkeit 58
2.5 Zielkriterien und Horizonte 60
2.6 Eigenständigkeit und Hilfe 67
2.7 Nutzung von KI 73
2.8 Projektarten und Projekttypen 77
2.9 Das Spektrum der Projekttypen 81

3 Methodik und Kompetenzen 103
3.1 Projektmanagement 104
3.2 Management-Techniken 132
3.3 Kommunikation 145
3.4 Wissenschaft und wissensbasiertes Arbeiten 161
3.5 Statistik – Darstellung und Entscheidung 164
3.6 Literatur und Zitate 169
3.7 Modelle 175

Teil 2: Die Schritte 187

4 Schritt 1: Die eigenen Ziele kennen und verfolgen 189
4.1 Eine kurze Reflexion – Was wirklich zählt 189
4.2 Auswahl von Themenbereich und Projekttyp 195
4.3 Entscheidung 201
4.4 Abschluss des Schritts 201

5 Schritt 2: Definition der Arbeit – Thema und Ziel . . . 203
5.1 Ziele . . . 203
5.2 Festlegung von Ziel und Aufgabe . . . 210
5.3 Projektaspekte . . . 211
5.4 Die Gliederung . . . 215
5.5 Bearbeiter und Betreuer . . . 217
5.6 Der Titel . . . 218
5.7 Entscheidung . . . 219
5.8 Controlling – ab jetzt . . . 223
5.9 Abschluss des Schritts . . . 223

6 Schritt 3: Projektplanung: Aufgaben und Ressourcen . . . 224
6.1 Projektplanung . . . 224
6.2 Arbeitsstrukturplan und Ressourcen . . . 226
6.3 Finanzen und Budget . . . 228
6.4 Terminpläne . . . 229
6.5 Teamarbeit . . . 231
6.6 Abschluss des Schritts . . . 231

7 Schritt 4: Detaillierte und inhaltliche Planung . . . 233
7.1 Ergebnisse festlegen – vom Ziel her denken . . . 233
7.2 Detaillierte Projektplanung . . . 234
7.3 Methodik und Arbeitspakete . . . 235
7.4 Abschluss des Schritts . . . 239

8 Schritt 5: Durchführung und Projektcontrolling . . . 240
8.1 Die eigentliche Arbeit . . . 240
8.2 Fortlaufende Dokumentation . . . 242
8.3 Projektüberwachung und Steuerung . . . 246
8.4 Controlling – wieder und weiter . . . 249
8.5 Hilfe! Besondere Fälle . . . 249
8.6 Agiles Projektmanagement . . . 252
8.7 Status-Checkliste . . . 253
8.8 Abschluss des Schritts . . . 253

9 Schritt 6: Ergebnisse des Projekts festhalten . . . 254
9.1 Projektergebnisse festhalten . . . 254
9.2 Projektergebnisse überprüfen . . . 256
9.3 Das Ziel im Auge behalten . . . 258
9.4 Checkliste zur Ergebnissicherung . . . 259
9.5 Abschluss des Schritts . . . 260

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

10 Schritt 7: Die schriftlichen Ausarbeitungen . . . 261
10.1 Allgemeines . . . 261
10.2 Arten von Ausarbeitungen . . . 262
10.3 Didaktische Aufbereitung . . . 262
10.4 Gliederung . . . 263
10.5 Gestaltung wichtiger Teile . . . 267
10.6 Sprache und Gestaltung . . . 275
10.7 Vom Abschluss zur Abgabe . . . 278
10.8 Der Pressebericht als Deliverable und Multiplikator . . . 279
10.9 Abschluss des Schritts . . . 280

11 Schritt 8: Die Präsentationen . . . 281
11.1 Präsentationen – Leistungsnachweis und Chance . . . 281
11.2 Ziel und Nutzen der Präsentation . . . 283
11.3 Aufbau . . . 284
11.4 Präsentation – Event und Interaktion . . . 285
11.5 Die Präsentation als Projekt . . . 285
11.6 Abschluss des Schritts . . . 286

12 Schritt 9: Abschluss und Zukunft . . . 287
12.1 Projektabschluss . . . 287
12.2 Portfolio . . . 289
12.3 Mögliche weitere Aktivitäten . . . 289
12.4 Abschluss des Schritts und der Arbeit . . . 290

Schlusswort . . . 292
Literaturverzeichnis . . . 293
Sachverzeichnis . . . 295

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Vorwort

Projekte spielen in unserer Gesellschaft eine bedeutende Rolle, und sie sind eine wichtige Methode des Lernens und Lehrens. Projektarbeiten begleiten Lernende von der frühen Bildung über alle (Aus-)Bildungsphasen bis zur Berufstätigkeit und sind auch im lebenslangen Lernen angekommen. Manchmal schimpfen Schüler, Schülerinnen und Studierende über die hohe Belastung und über schlecht gestellte Aufgaben. Dabei bieten Projekte wunderbare Chancen und erfüllen vielfältige Funktionen: Man hat Zeit für die Bearbeitung und wird nicht auf die kurze, stressige schriftliche oder mündliche Prüfung reduziert. Man kann Ziele, Inhalte, Methoden und Ansprüche den eigenen Interessen und Fähigkeiten anpassen und lernt dabei fachlich, methodisch und menschlich. Man erzielt ein konkretes Ergebnis.

Projekte erfüllen im Rahmen der Bildung mehrere wesentliche Aufgaben: Sie dienen dem Kompetenzerwerb in fachlicher und methodischer Sicht und dem Erwerb von Soft Skills. Sie sollen ein konkretes Ergebnis produzieren. Sie dienen als Basis einer Bewertung, d. h. der Vergabe von Punkten oder Noten. In diesen drei Bereichen liegt auch die Motivation für die Lernenden: extrinsisch durch gute Noten oder ein lohnendes Projektergebnis und intrinsisch durch das Interesse am Ergebnis und durch den Spaß am gemeinsamen Arbeiten. Aber auch die Risiken, die Unklarheit bezüglich der Anforderungen und Kriterien und die Unsicherheit bezüglich der Bearbeitung und der Benotung kommen aus dieser Vielfalt. Nur wer diese Flexibilität als Positivum sieht und nach dem Motto „alles ist möglich“ proaktiv in die Projektarbeit einsteigt, kann Projekte als positiven Teil von Ausbildung, Schule, Studium, Beruf und Leben nutzen. Und egal ob das Projekt durch Noten oder nur durch den Erfolg belohnt wird: Gutes Planen und engagiertes Durchhalten lohnen sich.

Nicht zuletzt ist Projektmanagement eine wichtige Kompetenz im 21. Jahrhundert. Aber Projektmanagement ist wie Schwimmen: Man lernt es nicht allein durch Bücher, sondern durch das Tun. Und egal, ob Sie ins kalte Wasser geworfen werden oder mit Erfahrung einen See überqueren sollen: Nutzen Sie die Chance, immer besser zu werden.

Projekte können mit der richtigen Unterstützung ein lohnender und prägender Teil der Ausbildung sein. Da Projekte immer neu sind, sind sie auch mit Unsicherheit behaftet und manchmal braucht man Hilfe. Dies soll nicht zu einer Leistungsverzerrung führen, manchmal sind nur Kleinigkeiten oder Unsicherheiten zu beheben. Gerade dort, wo Eltern oder Ausbilder nicht betreuend zur Seite stehen können oder es ihnen an Erfahrung im Projektmanagement fehlt, ist ein Leitfaden hilfreich. Er kann damit auch einen Beitrag zur gesellschaftlichen Chancengleichheit leisten. Und nicht nur durch konkrete Ergebnisse, sondern auch durch die Kompetenzvermittlung können Projekte einen Beitrag zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung leisten: der Dreiklang von wissenschaftlicher Analyse, normativer Wertung und konkreter Aktion ist auch eine wesentliche Kompetenz für die Gestaltung der Zukunft.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Liebe Leserin, lieber Leser, dieser Leitfaden führt Sie Schritt für Schritt zum erfolgreichen Projektergebnis – vom wohldurchdachten Anfang zum erfolgreichen Abschluss. Und wenn Sie schon mitten im Projekt stehen: Verzweifeln Sie nicht, die ersten Schritte sind zwar immens wichtig, aber man kann sie zum Teil wieder aufgreifen und den Plan systematisch verbessern.

Dieser Leitfaden enthält keine Zauberformel, mit der sich alle Probleme in Luft auflösen und Projektarbeiten automatisch gelingen, außer einer sehr allgemeinen „Sapere aude: Traue dich, deinem eigenen Verstand zu folgen, sammle Informationen und nimm nichts als gegeben hin, reflektiere deine eigenen Ziele und die der anderen, berücksichtige mögliche Entwicklungen und Einflüsse, plane voraus und passe den Plan der Wirklichkeit an.“ Die Details betrachten wir dann in den einzelnen Schritten.

Dazu werden wir die in Teil 1 ausführlich behandelten Grundlagen im Teil 2 bei den einzelnen Schritten wieder aufgreifen und konkretisieren. Das trägt zur Strukturierung und Übersichtlichkeit bei und vermeidet umfangreiche Dopplungen. Die Wiederholung wichtiger Grundlagenthemen in den einzelnen Schritten unterstützt den Lernerfolg und Kompetenzerwerb.

Die hier dargestellten Prinzipien sind universell anwendbar. Denn schließlich wird jedes Projekt beurteilt – durch Vorgesetzte, Kunden, Betroffene, Beteiligte, Teammitglieder und nicht zuletzt durch den eigenen Anspruch. Und wir alle wollen unsere Projekte erfolgreich abschließen.

Ulrich Holzbaur
Aalen, im Februar 2025

Anmerkung zur Schreibweise der weiblichen und männlichen Form: Ausschließlich aufgrund der deutlich besseren Lesbarkeit wird in diesem Werk auf die Doppelnennung oder Anpassung der Schreibweise bestimmter Bezeichnungen verzichtet. Das generische Maskulinum steht für alle Geschlechter, weitere Informationen zum Gendern finden Sie in Abschnitt 1.3.3.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Wir haben in diesem Buch einige Teile hervorgehoben:

Ein Motto fasst zusammen

WICHTIG: Merksätze sollen wichtige Aussagen hervorheben

DEFINITION: Begriffsklärungen und Definitionen erläutern die wichtigsten verwendeten Fachbegriffe.

Kurze Sprüche beinhalten ein Motto oder Kurzzitat.

„*Umfangreiche Zitate mit Quellenbeleg zeigen, dass hier ein Text von Dritten direkt übernommen wurde.*“ *(Autor)*

Beispiele aus der Literatur oder der schulischen und beruflichen Praxis werden eingefügt, um das Ganze zu verdeutlichen.

Mit persönlichen Bemerkungen wende ich mich direkt an Sie. Sie enthalten meist das, was ich auch meinen Studierenden – manchmal unter vier Augen – mitgegeben habe. Sie kommen aus der Erfahrung von über 2000 Projekten, sind aber nicht wissenschaftlich abgesichert.

Zusatzmaterial zum Statistik-Kapitel 3.5 (S. 164 ff:) mit vertiefenden Inhalten finden Sie unter www.utb.de/doi/suppl/1036198/9783838564234

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825264239, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 08:35:59 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.