

Qualitätsgrundsätze des KATALYSE Instituts

Regine Rehaag und Frank Waskow

Einleitung

Das KATALYSE Institut musste sich angesichts des starken Konkurrenzdrucks auf die Bestandssicherung konzentrieren, Qualitätssicherung hatte insofern oftmals nicht die höchste Priorität. Die Beteiligung am Projekt Evalunet als Kooperationspartner hat wichtige Impulse gegeben, die Qualitätssicherung stärker zu verankern und auszubauen. Durch Mitarbeiterschulungen konnte die Präsenz des Themas Qualitätssicherung insbesondere transdisziplinärer Projekte deutlich erhöht werden.

Die konzeptionelle Verantwortung für die Qualitätssicherung wird vom Institutsvorstand übernommen. Qualitätssicherung wird als Gemeinschaftsaufgabe von Projektleitung(en) und dem Institutsvorstand wahrgenommen. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Qualitätssicherung, zum Beispiel im Rahmen einer Infrastrukturförderung, soll das bisherige Prozedere der Qualitätssicherung durch den Ausbau externer Qualitätsreviews ergänzt werden.

Die Qualitätssicherung zielt auf die Sicherstellung der Qualitätsziele auf der Basis einer einheitlichen Vorgehensweise für alle Projekte, die neben der Kommunikation über Projektqualität auch Vorgaben zur Dokumentation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen umfasst. Ein Effekt der Zugänglichkeit von Ergebnissen ist die Erhöhung der Transparenz der Arbeit des Instituts für die Mitarbeiter.

Obwohl Qualitätssicherung von essenzieller Bedeutung für die Projekte ist, wird sie im Alltag leicht Opfer des täglichen Zeitdrucks. Die Auseinandersetzung mit der Qualität der Leistungen ist schwieriger zu institutionalisieren als das Controlling von Kosten- und Terminzielen.

Als Instrumente der Qualitätssicherung werden im KATALYSE Institut eingesetzt

- projektbezogene Checklisten (bspw. Checkliste Projektplanung, Projektkennblatt)
- interne und externe Qualitätsreviews
- Projektdatenbank (Akquise, laufende Projekte, abgeschlossene Projekte)

als Ergebnis des Evalunetprozesses sind die folgenden Tools dazu gekommen

- **Projektspinne** – Profil- und Bewertungsspinne (in Erprobung)
- **Selbstevaluierungs-Fragebogen:** Die durch die Evalunet-Vermittlerin moderierte dialogische Selbst-Evaluierung anhand des Evalunet-Fragebogens und Schlussfolgerungen in Form eines schriftlichen Resümees. Wie das Zusammenspiel von Qualitätsreviews mit diesem Tool zukünftig aussehen wird, ist noch offen.

Qualitätsziele des KATALYSE Instituts

Angesichts der heterogenen Ausrichtung der Projekte (Forschung, Beratung, Evaluation) und Auftraggeber (öffentliche Hand in Form von Landes- und Bundesministerien und nachgeordneten Behörden, Stiftungen, Kirche) des KATALYSE Instituts müssen unterschiedliche Facetten von Qualität unterschieden werden, die in Form der Qualitätsziele des KATALYSE Instituts definiert sind. Wie die Gewichtung dieser Qualitätsziele je nach Projekttyp aussieht, wird im Rahmen der Qualitätssicherung geklärt.

Qualitätsziele mit Wirkungen nach außen

- **Praxisrelevanz:** Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme in den Bereichen Umwelt-, Verbraucher- und/oder Gesundheitsschutz sowie nachhaltige Entwicklung
- **Wissenschaftliche Exzellenz und Originalität** der Ergebnisse (gelungene Ergebnisintegration bei trans- und interdisziplinären Projekten)



- **Innovation:** neue methodische, theoretische und praktische Beiträge oder Entwicklungen zur Bearbeitung der Problemstellung/Forschungsfrage – im Idealfall kreative und unkonventionelle Ergebnisse
- **Wissenstransfer:** bildungsrelevante und öffentlichkeitswirksame Verbreitung von Informationen zu gesellschaftlichen Problemen und entsprechenden Lösungsangeboten in den Bereichen Umwelt-, Verbraucher- und Gesundheitsschutz
- **Beratung, Dienstleistung** Angemessener Umgang mit den Wünschen und Problemstellungen der Kunden, Problemlösungs- und Anwendungsbezug sind gesichert

Qualitätsziele mit Wirkungen nach innen

- Stabilisierung, Anerkennung und Honorierung von Leistung und Engagement
- Sicherung der Arbeitsplätze und wirtschaftlicher Erfolg

Der Projektprozess

Vor der eigentlichen Projektplanung ist eine intensive Auseinandersetzung mit Auftraggeber / Ausschreibungstext und eventuellen Kooperationspartnern sowie eine Analyse der Kontextbedingungen erforderlich.

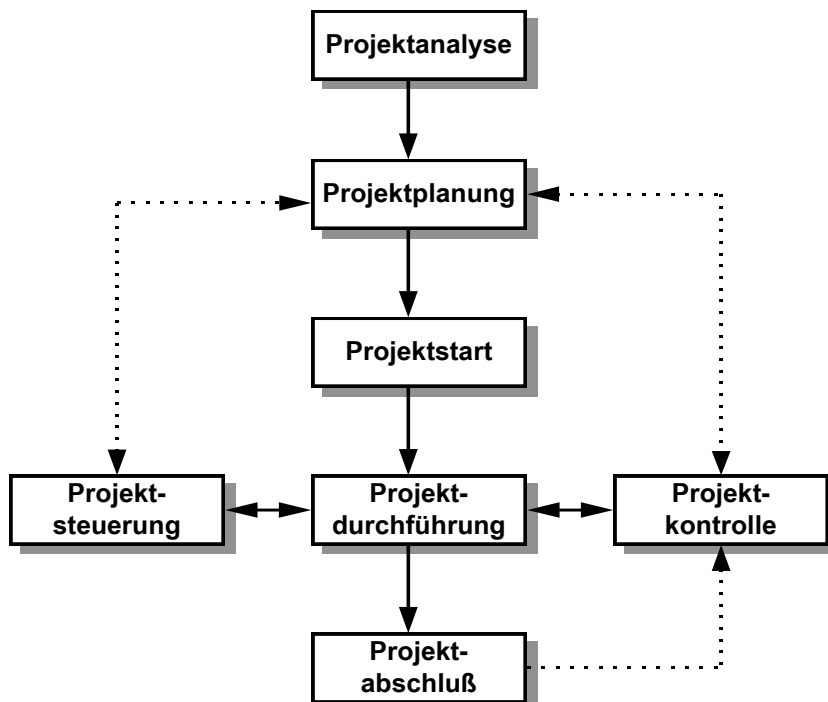


Abbildung 1 Phasen des Projektprozesses

Als Ergebnis dieser **Projektanalyse** werden Festlegungen zu Projektzielen und Aufgabenteilung erwartet.

Projektziele und Aufgabenteilung

- Detaillierung des/r Projektziele(s) und
- Festlegung der Bearbeitungstiefe
- Festlegung von Arbeitspaketen



In der Phase der **Projektplanung** werden maßgebliche Entscheidungen über die strukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen getroffen. Auf die Sicherstellung der folgenden Rahmenbedingungen ist besonderes Augenmerk zu legen:

Projektstruktur / -organisation

Klare Vorgaben und Festlegungen hinsichtlich

- Aufgabenstellung für Kooperationspartner und Projektmitarbeiter (grafische Darstellung in Form eines Organigramms)
- Zeit-, Kosten- und Ablaufplanung, Meilensteine
- Kommunikations- und Informationsfluss im Projekt sowie mit Bereichsleitung/Vorstand und Auftraggeber
- Integrationsplanung und Festlegung von Integrationsforen (bei trans- und interdisziplinärer Kooperation)
- Publikationsplanung, Verbreitung von Ergebnissen und Methoden
- Entscheidungswege und -befugnisse
- Regelungen für Konflikte
- Qualitätssicherung und Evaluierung

Projektsteuerung

Gemäß den Vorgaben zur Projektstruktur wird die Projektbearbeitung durch die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und Kooperationspartner in kontinuierlichem Abgleich mit der Planung gesteuert. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Umsetzung der Zeit- und Ablaufplanung in einzelne Arbeitsschritte und -Pakete sowie inhaltliche Vorbereitung und Moderation der Projekttreffen,
- Betreuung von Kommunikations- und Informationsfluss im Projekt und mit dem Auftraggeber
- Konkretisierung der Außendarstellung und Pressearbeit des Projektes,
- Rechtzeitige Intervention bei Konflikten

Projektkontrolle

- Kontrolle der Termin-, Kosten- und Ablaufplanung
- Leistungs- und Projektfortschrittskontrolle
- Vorbereitung und Auswertung von Qualitätsreviews

Projektstart

Nach Auftragserteilung muss darauf geachtet werden, dass zum Projektstart die Festlegungen zur Arbeitsteilung vertraglich vereinbart werden. Hierzu gehört, dass

- in Kooperationsverträgen Aufgabenstellung, zeitlicher Rahmen und Produkte der Kooperationspartner,
- in Arbeitsverträgen Aufgabenstellung der Projektmitarbeiter und zeitlicher Rahmen detailliert beschrieben werden und
- auf das Projekt zugeschnittene Datenschutzvereinbarungen formuliert und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Kooperationspartnern unterzeichnet werden.



Die im Rahmen der Projektplanung getroffenen Festlegungen zur Projektstruktur müssen zum Projektstart komplettiert und fixiert werden. Nur wenn eindeutige und detaillierte Festlegungen bezüglich

- Projektstruktur und -organisation
- Projektsteuerung
- Projektkontrolle

vorliegen, ist eine effiziente und zielorientierte **Projektdurchführung** möglich. Die Festlegungen müssen einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen und gegebenenfalls aktualisiert werden.

Projektabschluss

Die prägnante Darstellung der erarbeiteten Ergebnisse spielt eine bedeutende Rolle für die Akzeptanz eines Projektes. Ergebnisse müssen nachvollziehbar, eindeutig, anschaulich und leicht verständlich dargestellt werden. Die entscheidenden Aussagen sollten auch grafisch dargestellt werden. Dazu müssen die Informationen entsprechend aufbereitet und verdichtet werden.

Nach Abgabe des Endberichtes muss Zeit für eine Ablage aller für das Projekt wichtigen Unterlagen (für Rückfragen, Haftung) und Projektauswertung eingeplant werden. Eine abschließende betriebswirtschaftliche Auswertung (Kosten, Stunden, Zeitbedarf, Personaleinsatz) zieht eine Bilanz zwischen Ist- und Soll Kalkulation und liefert Kennwerte für die Akquisition/Kalkulation ähnlicher Projekte.

Die im Rahmen eines Projektes erarbeiteten relevanten Projektergebnisse (Daten, Strategien, Vorlagen, Modelle) und nützlichen Unterlagen (Texte, Grafiken, Präsentationsfolien, EDV-Programme) werden den Mitarbeitern des Instituts in der Projektdatenbank zur Verfügung gestellt. Dabei ist es wichtig, dass Besonderheiten und Spezifika des Projektes deutlich gekennzeichnet werden, um aus Erfolgen zu lernen und Fehler zu vermeiden.

Qualitätssicherungskompetenzen und Verantwortung im KATALYSE Institut

Der Projektleiter ist für die Projektsteuerung und -kontrolle zuständig. Er fungiert als Schnittstelle und Vermittler zwischen Auftraggebern, Kooperationspartnern / Unterauftragnehmern, Projektmitarbeitern und Vorstand / Institut. Die Kompetenz des Projektleiters ist für den Erfolg der Qualitätssicherung von entscheidender Bedeutung. Bei kleineren Projekten, in denen der Projektleiter einzelne Fachaufgaben selbst übernimmt, steht seine Fachkompetenz im Vordergrund, bei mittleren und großen Projekten vor allem Führungsaufgaben.

Zuständigkeiten und Befugnisse

Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Beteiligten müssen eindeutig festgelegt werden. Zur Veranschaulichung der personellen Projektstruktur dient ein Organigramm. Ferner sollten die Aufgaben und Zuständigkeiten schriftlich festgelegt und die Aufgaben einer regelmäßigen Leistungskontrolle unterzogen werden. Form und Umfang der Kontrolle hängen davon ab, in wieweit Kooperationserfahrungen bestehen.

Bei Projektteams, deren Mitarbeiter aus unterschiedlichen institutionellen Zusammenhängen und Arbeitskulturen stammen, muss besonderes Augenmerk auf die Teambildung und die Entwicklung einer „gemeinsamen Sprache“ gelegt werden.

Integration des Auftraggebers

Der Kontakt (Telefon, Besprechungen) mit dem Auftraggeber muss gepflegt und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, dem Auftraggeber also deutlich gemacht werden, dass "sein" Projekt qua-



lifiziert bearbeitet wird. Der Auftraggeber muss regelmäßig über den Stand des Projektes informiert und bei wichtigen Fragen der Projektbearbeitung einbezogen werden, er sollte aber keine zu dominante Rolle bekommen.

Jede maßgebliche Abstimmung mit dem Auftraggeber muss schriftlich erfolgen, um notfalls die Entscheidungswege belegbar "rekonstruieren" zu können! Kommt es trotz aller Bemühungen zu Konflikten mit dem Auftraggeber bezüglich Art oder Umfang einzelner Leistungen, so muss rechtzeitig eine interne Strategieabstimmung mit dem Vorstand über das weitere Vorgehen erfolgen.

Eine Zwischenbesprechung ist eine gute Gelegenheit, um den Auftraggeber in das Institut einzuladen und ihm zu zeigen, wo sein Projekt bearbeitet wird. Ferner ist dies eine kostengünstige Gelegenheit, dem Auftraggeber weitere Projektmitarbeiter vorzustellen, um ihm einen Eindruck zu vermitteln „in welchen Händen“ sein Projekt liegt.

Zusatzforderungen des Auftraggebers sind typische Ursachen für Termin- und Budgetüberschreitungen. Derartige Wünsche des Auftraggebers müssen bezüglich ihrer Umsetzbarkeit genau überprüft werden.

Kosten-, Stunden- und Terminkontrolle

Die für das Projekt angesetzten Arbeitszeiten und die Zeitkalkulation des Projektes werden mithilfe der projektbezogenen Daten der betriebsinternen Arbeitszeiterfassung kontrolliert. Die Terminkontrolle wird auf Basis der Projektablaufpläne durchgeführt.

Bei Überschreitung der zeitlichen Vorgaben muss abgewogen werden, ob der Auftraggeber informiert werden sollte und eine Strategie entwickelt werden, wie mit der Verzögerung umgegangen werden soll.

Tools

Profilspinne

Projekte verfolgen jeweils unterschiedliche Ziele und haben ihre Schwerpunkte entsprechend in unterschiedlichen Bereichen (z.B. Fokus auf Beratung, Forschung oder Politikberatung). Mit der Qualitätsspinne¹ lassen sich Projekte hinsichtlich der im Rahmen der Qualitätsziele als besonders relevant erachteten Dimensionen schnell einschätzen. Es sind zwei Spinnenvarianten zu unterscheiden:

- eine Profilspinne, mithilfe derer zu Beginn eines Projektes der Charakter / Typ des Projektes herausgearbeitet sowie die angestrebten Projekt- und Qualitätsziele ermittelt werden und
- eine Bewertungsspinne, mithilfe derer zur Halbzeit oder am Projektende der Projekterfolg und die Qualität bewertet werden soll.

Die beiden Spinnen ergänzen sich, der Einsatz der Bewertungsspinne ist ohne die Projekteinschätzung mittels Profilspinne nicht sinnvoll, andererseits komplettiert eine abschließende Bewertung die Verständigung über die Profilspinne.

Die Spinnen bilden Projekte in mehreren **Dimensionen** ab

- Beratung - Dienstleistung
- Wissenstransfer

¹ Als Vorbild für die KATALYSE-Qualitätsspinne dienten die Qualitätsspinnen des Österreichischen Ökologie-Institutes, bei der Projekte fünf Dimensionen (Wissenschaft, Innovation, Informationsdienste, Bildung und Beratung) auf einer Skala zwischen 1 und 5 (Höchstwert) gerankt und grafisch dargestellt werden. Die Spinne stammt von Spaapen und Wamelink (Spaapen und Wamelink 1999, Spaapen et al. 2007). Sie wurde auf den Bedarf des KATALYSE Instituts angepasst und weiterentwickelt.



- Innovation - Originalität
- Politikrelevanz
- Praxisrelevanz
- Wissenschaft

Für jede Dimensionen wird eine Festlegung auf einer Skala von 1 (sehr niedrig – trifft so gut wie nicht zu) bis 5 (sehr hoch – trifft voll zu) getroffen. Die graphische Darstellung der Bewertung zeichnet eine bestimmte Kontur des Projektes.

Anwendung der Spinne

Zum Erstellen der Spinne steht ein Excel-„Tool“ zur Verfügung. Anhaltspunkte dafür, was mit den einzelnen Dimensionen gemeint ist, geben die in Abbildung 3 nach der Profil- und Bewertungsspinne differenziert aufgelisteten Kriterien. Sie sind relativ allgemein gehalten und zielen nicht auf eine objektivierte Bewertung, sondern auf eine subjektive Einschätzung.

Dimensionen	Kriterien Profilspinne	Kriterien Bewertungsspinne
Wissenschaft	Forschungsziel <ul style="list-style-type: none"> – geplante wissenschaftl. Veröffentlichungen – geplante wissenschaftliche Vorträge 	Grad der Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> – Anzahl, Spektrum und Hochrangigkeit der Veröffentlichungen und Vorträge; – Aufgreifen der Ergebnisse seitens anderer Forschungsvorhaben/Publikationen
Innovation Originalität	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung neuer Problemlösungen oder Beratungsansätze – Erschließung neuer Themen 	<ul style="list-style-type: none"> – Originalität und innovativer Charakter der Ergebnisse – Übertragbarkeit der Lösungs- / Beratungsansätze – Reputation von Institut und Mitarbeiter/innen – Entstehung von Folgeprojekten (Wieder- und Weiterverwertung)
Beratung Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> – Spezifisches Beratungsziel – Kundenorientierung (Problem- und Anwendungsbezug) 	<ul style="list-style-type: none"> – Problemlösungskompetenz gestärkt – Spezifische Lösungsoption(en) entwickelt – Kundenzufriedenheit
Politikrelevanz	Gesellschaftliches Beratungsziel <ul style="list-style-type: none"> – politikrelevante Produkte vorgesehen – geplante Veranstaltungen und Workshops mit Politikadressaten – geplante strategische Produkte für die Politik 	<ul style="list-style-type: none"> – Politische Problemlösungskompetenz gestärkt – Gesellschaftliche Lösungsoption(en) entwickelt – Aufgreifen der Ergebnisse durch pol. Akteure
Praxisrelevanz	<ul style="list-style-type: none"> – Beteiligung von Praxisakteuren / -partnern – Generierung von Wissen / Produkten mit Praxisrelevanz vorgesehen – geplante Veranstaltungen und Workshops mit gesellschaftlichen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> – zielgruppengerechte Aufbereitung der Ergebnisse (z.B. Leitfäden, Checklisten etc.) – Praxistauglichkeit: Aufgreifen der Ergebnisse in Praxis oder Medien
Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> – bildungsrelevante / öffentlichkeitswirksame Verbreitung von Informationen – „Übersetzungsleistungen“ und didaktische Umsetzung / Aufbereitung geplant 	<ul style="list-style-type: none"> – auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten – Produkte in Curricula eingegangen – Öffentliche Rezeption und Verbreitung – Lern-/Lehrmaterial erstellt



Abbildung 2 Dimensionen und Kriterien für die Profil- und Bewertungsspinne
 Im ersten Durchlauf gibt jeder Teammitarbeiter eine individuelle Einschätzung ab.

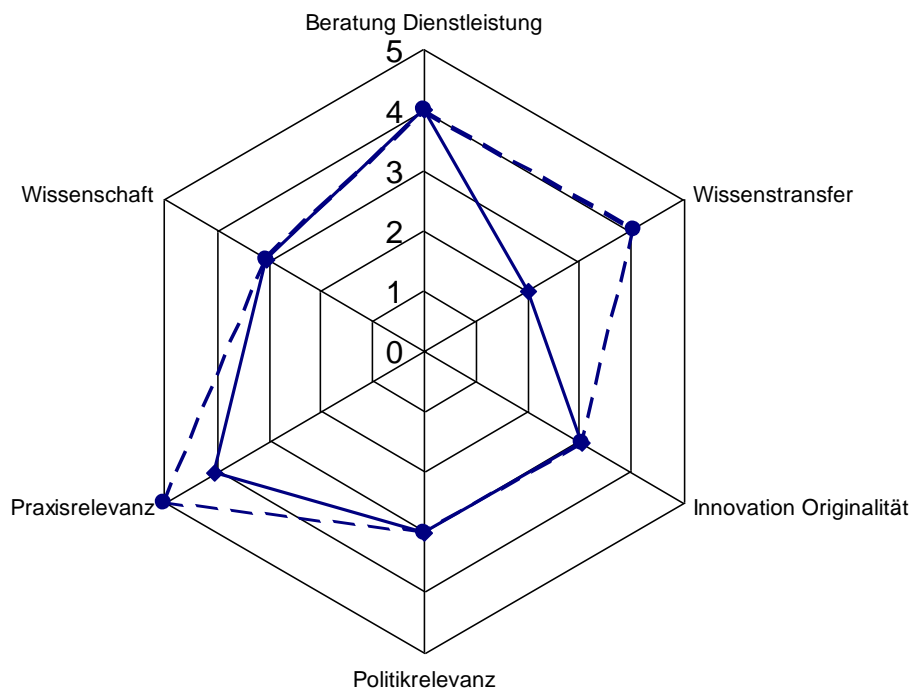


Abbildung 3 Einzeleinschätzungen im Projekt "Ergänzende Informationen zu Elektrosensiblen"

Im zweiten Schritt einigen sich die Teammitglieder auf eine gemeinsame Einschätzung. Durch diese Einigung kommt eine gewisse Objektivierung zum tragen. Eine solche Einigung kann nur auf Basis einer gemeinsamen Diskussion über die Bewertungen und das Verständnis der Projektgestalt erfolgen.

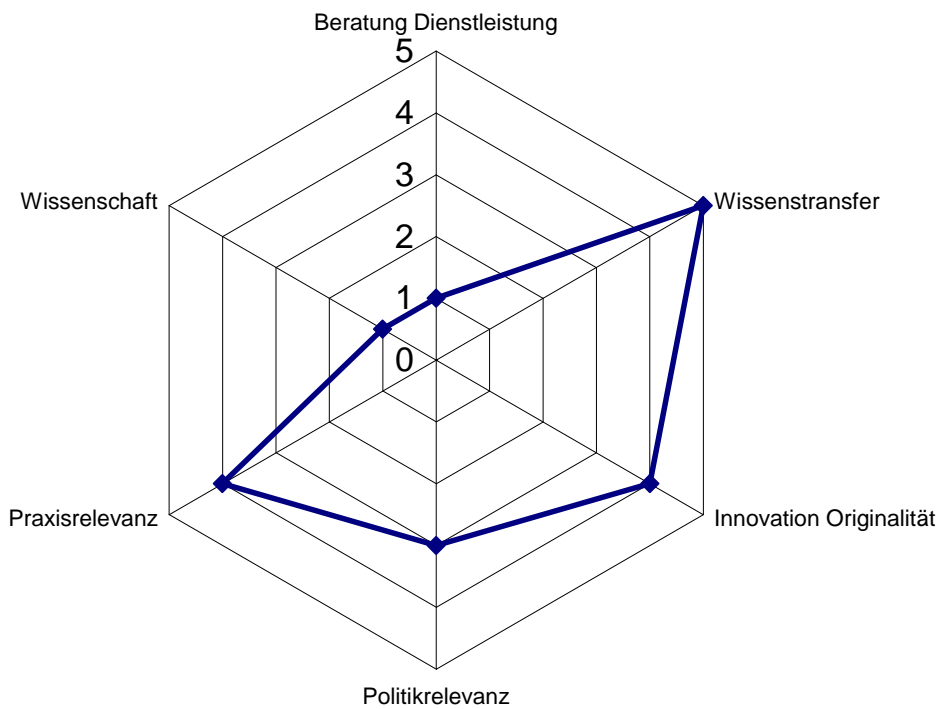


Abbildung 4 Gemeinsame Profilspinne des Projekts „KidLex - Nachhaltigkeit von Schülern für Schüler“
Das Projektprofil wird in der Projektdatenbank dokumentiert und mit den im Projektverlauf erstellten Bewertungsprofil(en) verglichen.

Formblätter

1. Checkliste Projektplanung

Projektanalyse

- Definition der fachlichen Ziele des Projektes,
- Definition von Arbeitspaketen
- Welche Abteilungen/Bereiche müssen/sollten einbezogen werden?
- Ist die Mitarbeit von externen Experten notwendig? Für welche Aufgaben?
- Welche Zwischenergebnisse müssen erarbeitet werden?
- Welche Informationsquellen sind wichtig (Studien, Literatur, etc.)?
- Welche Randbedingungen müssen berücksichtigt werden? (Annahmen, Abschätzungen, Modelle, Basisdaten)
- Welche Restriktionen müssen beachtet werden? (Gesetze, Richtlinien, Vorschriften, etc.)
- Welche Vorarbeiten müssen berücksichtigt werden? (Studien, Gutachten, Berechnungen, Pläne)

Projektziele und Aufgabenteilung

- Detaillierung des/r Projektziele(s)
- Festlegung der Bearbeitungstiefe
- Festlegung von Arbeitspaketen
- Personalplanung
- Abstimmung mit Kooperationspartnern

Projektstruktur / -organisation

- fachliche Strukturierung und Aufgabenstellung für Kooperationspartner und Projektmitarbeiter
- Projektstrukturplan Organigramm
- Zeit- und Ablaufplanung (grafische Darstellung im Projektablaufplan), Meilensteine
- Integrationsplanung und Festlegung von Integrationsforen (bei trans- und interdisziplinärer Kooperation)
- Publikationsplanung, Verbreitung von Ergebnissen und Methoden

Projektsteuerung

- Entscheidungswege und -befugnisse
- Kommunikations- und Informationsfluss im Projekt sowie mit Bereichsleitung / Vorstand und Auftraggeber
- Regelungen für Konflikte

Projektkontrolle

- Termin- und Kostenkontrolle
- Leistungskontrolle, Projektfortschrittskontrolle
- Selbstevaluierung und Qualitätsreviews



2. Projektkennblatt

Auftragshintergründe

Projekttitle	
Auftraggeber	
Ansprechpartner beim Auftraggeber Name, Titel, Funktion, Funktion im Projekt, Telefonnummer	
Gab es Probleme bei der Auftragserteilung	
vorgegebener Kostenrahmen	
Laufzeit	
Vorarbeiten, die berücksichtigt werden müssen?	
Besteht Geheimhaltungspflicht gegenüber bestimmten Personen / Institutionen / Presse?	
Besteht die Chance zu Folgeaufträgen?	
Wurden für den Auftraggeber bereits Aufträge abgewickelt?	
Art der Aufträge, Bearbeiter	
Verträge/Absprachen mit Unterauftragnehmern?	



Leistungsumfang

Vereinbarte Leistungen	
Was ist das Projektziel (in Stichworten)?	
Gibt es Teilziele (Zwischenbericht etc.)?	

Termine

Projektstart, Endtermin, weitere Ecktermine (Zwischentermine)	
Sind Termine an Leistungen des Auftraggebers gebunden?	
Sind Termine an Leistungen anderer Auftragnehmer gebunden?	

Entgelt

Honorarsauftrag, Förderung oder Zuwendung?	
Nebenkosten (Reisen, etc.) im Budget enthalten?	
Zahlungsbedingungen (Raten, Leistungsabschnitte)?	
Sind bestimmte Leistungen (Analysen, etc.) kostenmäßig ausgegliedert?	
Wurde eine Vertragsstrafe vereinbart?	

Literaturverzeichnis

Spaapen, Jack; Dijstelbloem, Huub; Wamelink, Frank (2007): Evaluating research in context. A method for comprehensive assessment. Second edition. The Hague: Consultative Committee of Sector Councils for Research and Development (COS).

Spaapen, Jack; Wamelink, Frank (1999): The Evaluation of University Research. A Method for the Incorporation of Social Value of Research. Rapport nr.99/12E. NRLO, National Council for Agricultural Research.

