

Factsheet:

Projektmanagement - Kurzeinführung

Dr.in Anita Brünner

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK)
Stubenring 1, 1010 Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Autorin: Dr.in Anita Brünner

Druck: BMSGPK

Wien, 2. überarbeitete Auflage, 2021

Alle Rechte vorbehalten:

Jede kommerzielle Verwertung (auch auszugsweise) ist ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig. Dies gilt insbesondere für jede Art der Vervielfältigung, der Übersetzung, der Mikroverfilmung, der Wiedergabe in Fernsehen und Hörfunk, sowie für die Verbreitung und Einspeicherung in elektronische Medien wie z.B. Internet oder CD-Rom.

Im Falle von Zitierungen (im Zuge von wissenschaftlichen Arbeiten) ist als Quellenangabe anzugeben: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (Hg.); Titel der Publikation, Erscheinungsjahr.

Inhalt

1 Einleitung	4
2 Grundlagen: Projektmanagement	5
3 Planungsphase: Projektvorbereitung und Projektplanung	6
4 Realisierungsphase: Projektdurchführung und Projektumsetzung	11
5 Abschlussphase: Berichtslegung und Projektbeendigung.....	14
Literaturverzeichnis	17

1 Einleitung

Im Rahmen der vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) in Auftrag gegebenen Studie „Qualitätssichernde Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase“ (2015) wurden neben einer Ist-Stand-Erhebung von erwachsenenpädagogischen Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich Bildung im Alter auch Möglichkeiten für qualitätssichernde Maßnahmen, wie beispielsweise die Einsatzmöglichkeit von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements und der Selbstevaluation aufgezeigt. Durch diese Entwicklungsarbeit sollte eine theoriegeleitete Arbeitshilfe für die Praxis vorgelegt werden.

Nachfolgend werden wesentliche Ergebnisse der Studie zusammenfassend dargestellt. Das hier vorliegende Factsheet, das inhaltlich für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und -entwicklung auf wesentliche Elemente des **Projektmanagements** reduziert ist, stellt eine Handreichung für Praktiker und Praktikerinnen und alle Interessierten im Bereich der Bildung, speziell der Bildung im Alter dar. Qualität im Bildungsbereich kann zum Teil durch den Einsatz von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements gesichert werden. Praktiker/innen und Interessierte sollen durch diese Anleitung ihre Praxis reflektieren und (weiter-)entwickeln können. Das Factsheet ist besonders für Personen interessant, die kaum bis gar keine Erfahrungen mit Projektmanagementprozessen haben. Die Schwerpunktsetzung orientiert sich an den Standardverfahren und Standardinhalten des Projektmanagements.

Nachfolgend wird zuerst kurz auf das Grundlagenwissen zum Projektmanagement eingegangen, bevor die Schritte des Projektmanagements vorgestellt werden, welche sich grob in eine 1. Phase der Planung (Projektvorbereitung und Projektplanung), 2. Phase der Realisierung (Projektdurchführung und Projektumsetzung) und 3. Phase des Abschlusses (Berichtslegung und Projektbeendigung) teilen lassen. In jeder dieser drei Phasen finden sich die wichtigsten Elemente, die helfen sollen, im Rahmen eigener Projektinteressen und -ideen das Projektmanagement Schritt für Schritt anzuwenden. Die Reflexionsfragen dienen der Selbstreflexion.

2 Grundlagen: Projektmanagement

Die zwei leitenden Begriffe im Rahmen des Projektmanagements sind „Projekt“ und „Management“. Der Begriff Management umfasst die Planung und Koordination eines Projekts genauso wie die Überwachung/Kontrolle und die Steuerung eines gesamten Projektvorhabens. Die Herausforderung im Rahmen des Managements besteht darin, Sachziele (Leistung), Terminziele (Zeit) und Kostenziele (Budget) gleichzeitig zu koordinieren und zu leiten (vgl. Krämer 2004: 15f.).

Der Begriff Projekt hingegen wird im Alltag nicht immer ganz einheitlich verwendet, dennoch existiert eine verbindliche Definition in der Richtlinie DIN 69901, die im Grunde auch als Standard im Projektmanagementbereich gilt (vgl. Nausner 2006: 39). Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 69901 zit. n. Nausner 2006: 39). Ernst Tiemeyer (2002) definiert den Projektbegriff noch etwas ausdifferenzierter und hält dazu Folgendes fest:

„Bei einem Projekt handelt es sich um ein sachlich und zeitlich begrenztes Vorhaben, das auf Grund des Umfangs und der Komplexität der Aufgabenstellung durch Zusammenarbeit mehrerer Personen gelöst werden muss. Hinzu kommen Merkmale wie Zielorientierung und Neuartigkeit der Aufgabe.“ (ebd.: 12)

Ein Projekt ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass es einen (zeitlich) festgelegten Umfang (Anfang- und Endzeitpunkt) hat. Neben der „relativen Neuartigkeit“ des Vorhabens zeichnet sich ein Projekt auch dadurch aus, dass es immer mehrere Projektziele (Qualitäts-, Termin- und/oder Kostenziele) verfolgt. Bei einem Projekt sind außerdem immer Aufwendungen zu kalkulieren, die von personellen Rahmenbedingungen und sachlichen Mitteln bis hin zum Kostenrahmen (Finanzmittel, Projektbudget) reichen. Aufgabenstellungen zeichnen sich meist durch eine fach- oder bereichsübergreifende Bearbeitung aus und werden üblicherweise in Teamarbeit erledigt (vgl. Tiemeyer 2002: 13; siehe auch Portney 2012: 16).

3 Planungsphase: Projektvorbereitung und Projektplanung

Die Planungsphase im Projektmanagement umfasst alle Planungsüberlegungen und Planungsmaßnahmen. Das heißt, in dieser Phase geht es um die allgemeine Projektvorbereitung und Projektplanung (u.a. Inhalte, Ziele, Kosten) sowie um die im Zusammenhang mit dem Projekt stehenden Organisationsaufgaben.

1. Projektidee und Zukunftsbild

Im Rahmen eines Projekts sind zuerst – entweder alleine oder gemeinsam im Team – Visionen und Ideen zu entwickeln, die nach und nach präzisiert und als konkretes Zukunftsbild skizziert werden. Bereits in dieser Phase gilt von der Vision und Idee hin zu einem Plan zu kommen. Das heißt, bereits die ersten (oft noch vagen) Überlegungen sollten in eine schriftliche Form (Projektskizze) gebracht werden. Typische Ausgangssituationen für Projekte sind oft bestimmte Probleme und Herausforderungen im Handlungsfeld oder systematische Überlegungen bzw. strategische Neuorientierungen (z.B. Qualitätssicherung, Langfristplanungen) im Praxisfeld (vgl. Tiemeyer 2002: 12).

Reflexionsfragen

- Welche Visionen, Überlegungen und Ideen gibt es?
- Welche Visionen und Ideen lassen sich präzisieren bzw. konkretisieren?
- Welche Überlegung/Idee soll bzw. kann in Form eines Projekts umgesetzt werden?

2. Umfeld- und Bedarfsanalyse

Im Kontext eines Projektvorhabens kann eine Umfeld- und Bedarfsanalyse eine Basis für weitere Planungs- und Handlungsschritte darstellen. Ziel einer solchen Analysearbeit ist es, mögliche Einflussgrößen (z.B. Interessen der Auftraggeber/innen, Bedarfe der Projektteilnehmer/innen) bereits im Vorfeld des eigentlichen Vorhabens zu erfassen und zu bewerten. Die Erhebungsmaßnahme kann in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen, sie kann von mündlichen Befragungen (z.B. Einzelgespräche) und schriftlichen Abklärungen (z.B. quantitative Umfrage) bis hin zu (Internet-/Literatur-)Recherchen (z.B. Projektausschreibungen, Handlungsfelder) reichen. Durch die Identifizierung von zentralen Aspekten können Ansprüche, die für das Projektvorhaben relevant sind, aufgegriffen und auch bestimmte Erwartungen (z.B. seitens Fördergeber/innen, Stakeholder u. dgl.) ausfindig gemacht werden (vgl. Tiemeyer 2002: 32f.).

Reflexionsfragen

- Wird im Rahmen des Projektvorhabens eine Umfeld- und Bedarfsanalyse gebraucht?
- Welche möglichen Einflussgrößen (z.B. Interessen, Bedarfe, Erwartungen) gibt es und haben diese eventuell Einfluss auf das Vorhaben?
- Welche Strategien sind zu überlegen bzw. welche Maßnahmen sind in der Planungsphase zu setzen?

3. Projektplan und Projektantrag

Ausgehend von der Projektskizze ist ein Projektplan bzw. ein Projektantrag (Konzept) zu verfassen, der das gesamte Projektvorhaben (u.a. Ausgangslage, Problemlage, Zielsetzungen, Anforderungen, Lösungsvarianten, Zeit-, Finanz- und Personalaufwand, Qualitätssicherung) abbildet. Das heißt, in dieser Phase soll die allgemeine Projektskizze hin zu einem konkreten Projektplan ausgearbeitet werden (vgl. Tiemeyer 2002: 18f.). Die systematische Planungsarbeit gibt dem gesamten Projektvorhaben eine Struktur, auf die dann – je nach Bedarf – jederzeit flexibel reagiert werden kann (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 64). Hinzu kommt, dass der Projektantrag eine Art „Bindeglied“ zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in darstellt (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 45).

Reflexionsfragen

- Was ist das geplante Projektvorhaben, was ist die Ausgangslage und welche Zielsetzungen werden verfolgt?
- Welche Anforderungen, Aufwendungen und Rahmenbedingungen werden gebaucht?
- Wie ist die Umsetzung des Projekts bzw. der gesamte Projektablauf geplant (Planungsschritte)?

4. Zielformulierung

Im Rahmen eines Projekts ist die Festsetzung von entsprechenden Zielüberlegungen notwendig, die in überprüfbare Hauptziele (übergeordnete Ziele, Grob-/Globalziele) und Teilziele (untergeordnete Ziele, Feinziele) differenziert werden können. Die definierten Ziele bilden eine Art „Richtlinie“ für alle geplanten Projektaktivitäten. Daher müssen die Ziele – auch mit Blick auf die Messbarkeit – klar und verständlich definiert sein; nicht nur in Bezug auf Inhalt, sondern auch in Bezug auf Ausmaß und Zeit (vgl. Krämer 2004: 22). „Für die Überprüfung der Zieldefinition eignet sich die bekannte SMART-Formel: Sind die Ziele **s**pezifisch (konkret), **m**essbar, **a**nspruchsvoll, **r**ealistisch, **t**erminiert?“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 31)

Reflexionsfragen

- Was sind die Zielüberlegungen bzw. die grundsätzlich überlegten Fragestellungen zum Projektvorhaben?
- Welche übergeordneten Ziele (Hauptziele) lassen sich formulieren?
- Welche Teilziele (untergeordnete Ziele) lassen sich von den Hauptzielen ableiten?

5. Kosten-Nutzen-Analyse

Überlegungen in Bezug auf Kosten und Nutzen sind alsbald anzustellen, um durch die Bewertung und Schätzung aller im Rahmen der Projektumsetzung anfallenden Kosten eine Entscheidungshilfe für die Realisierung (oder Nicht-Realisierung) des Vorhabens zu erhalten. Außerdem unterstützen Kosten-Nutzen-Überlegungen die inhaltliche Zielformulierung, weil dadurch der Rahmen für angemessene und tatsächlich erreichbare (finanzierbare) Ziele bereits abgesteckt wird (vgl. Portney 2012: 25f.).

Reflexionsfragen

- Was ist der Nutzen des geplanten Projekts (z.B. für die Institution, für die Zielgruppe)?
- Welche Kostenstellen bzw. welche finanziellen Aufwendungen sind zu kalkulieren (z.B. Infrastruktur, Investitionen, Personal)?
- Wie hoch werden die Projektkosten (z.B. Personalkosten, Sachkosten, sonstige Kosten) eingeschätzt?

6. Qualitätsplanung

Projektmanagement und Qualitätssicherung gehen einher und daher ist idealerweise schon in der Planungsphase die Festlegung eines Projektqualitätsplans mit definierten Qualitätssicherungsmaßnahmen und -methoden (z.B. Checklisten, (Selbst-)Evaluationen, Befragungen, Workshops) sinnvoll. „Das projektbegleitende Qualitätsmanagement sollte vorbeugend verstanden werden und von Beginn des Projektes an dafür sorgen, dass die dem Auftraggeber zugesagte oder vom Markt verlangte Qualität erreicht wird.“ (Tiemeyer 2002: 72)

Reflexionsfragen

- Welche Qualitätsziele bzw. Qualitätsmaßstäbe lassen sich im Kontext des Vorhabens benennen?
- Wie ist die Durchführung der Qualitätssicherung geplant (z.B. Selbstevaluation, externe Audits)?
- Welche Methoden (z.B. Checklisten, Befragungen, Beobachtungen) sollen im Rahmen der Qualitätssicherung zum Einsatz gebracht werden?

4 Realisierungsphase: Projektdurchführung und Projektumsetzung

Die Realisierungsphase umfasst alle Durchführungs- und Umsetzungsmaßnahmen. Das heißt, in der Realisierungsphase werden nicht nur Instrumente und Methoden des Projektmanagements eingesetzt, sondern es werden auch jegliche Daten und Maßnahmen, welche im Zusammenhang mit dem Projektvorhaben stehen, erhoben, erprobt, angewendet und/oder getestet.

1. Projektleitung

Geleitet wird das Projekt von einer Projektleitung, die dabei verschiedene Aufgaben (z.B. Projektplanung, -steuerung und -controlling) übernimmt. Um ein Projektvorhaben optimal umsetzen zu können, braucht die projektverantwortliche Person nicht nur planerische, organisatorische und wirtschaftliche (Projekt-)Managementfähigkeiten (Hard Skills), sondern auch ein hohes Maß an persönlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen (Soft Skills) (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 14f.) „Tatsächlich scheitern viele Projekte nicht an inhaltlichen Schwierigkeiten, sondern an Krisen, die sich auf der Beziehungsebene abspielen.“ (ebd.: 15)

Reflexionsfragen

- Welche (Projekt-)Managementkenntnisse werden für das Projektvorhaben gebraucht?
- Welche „harten“ Fähigkeiten (Hard Skills) sind für die Projektumsetzung notwendig (z.B. Fachkompetenzen)?
- Welche „weichen“ Fähigkeiten (Soft Skills) werden im Rahmen der Projektumsetzung gebraucht (z.B. Teamfähigkeit, Wertehaltung)?

2. Projektteam

Jedes Projekt besteht aus einem Projektteam, das oft nur für die Laufzeit des Projekts zusammengestellt ist. Die im Rahmen des Projekts zu erfüllenden Aufgaben sind daher (meist) auch keine alltäglichen Routinearbeiten. Zwar übernimmt die Projektleitung bezüglich Teamsteuerung eine wichtige Funktion, dennoch ist insgesamt das Verhalten und Engagement jedes einzelnen Projektmitgliedes relevant (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 12 und 90f.). Auf Teamarbeit sollte speziell bei fachübergreifenden Aufgaben und bei wichtigen Entscheidungen gesetzt werden. Dadurch wird nicht nur eine Arbeitserleichterung gewährleistet, sondern auch die Produktivitätssteigerung innerhalb des Projektteams gefördert (vgl. Boy/Dudek/Kuschel 2003: 96f.).

Reflexionsfragen

- Aus welchen Personen besteht das Projektteam und welche Fähigkeiten und Kenntnisse bringen diese mit?
- Wie gestaltet sich die Bereitschaft zur Projektmitarbeit bzw. zeigt sich ein Engagement bezüglich fachübergreifender Teamarbeit?
- Auf welchen Ebenen zeigen sich Arbeitserleichterungen bzw. Produktionssteigerungen?

3. Instrumente und Methoden

Die Steuerung von Projekten erfolgt durch den Einsatz von geeigneten Instrumenten und Methoden. Projekte werden auf verschiedenste Art und Weise strukturiert, sodass das gesamte Vorhaben überschaubar, steuerbar und damit auch durchführbar ist. In der Praxis haben sich einige gängige Instrumente und Methoden etabliert wie zum Beispiel: Projektstrukturplan, Projektablauf-/Projektphasenplan, Formulierung von Arbeitspaketen (Teilaufgaben), Festlegung von Meilensteinen (Etappen/Wendepunkten) (vgl. dazu u.a. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013; Pionczyk 2011; Nausner 2006; Tiemeyer 2002).

Reflexionsfragen

- Welche Projektmanagementinstrumente und -methoden sollen zum Einsatz gebracht werden?
- Gibt es bereits einen Projektablauf-/Phasenplan (ggf. auch zu den Teilaufgaben/Arbeitspaketen)?
- Sind bestimmte Arbeitspakete formuliert und Meilensteine (markante Wendepunkte) definiert?

4. Projektsteuerung

Die Projektsteuerung bezieht sich auf das Management des Projektvorhabens. Sie umfasst die geplante Kontrolle und Überwachung des gesamten Projektverlaufs. Das heißt, durch unterschiedliche Maßnahmen, wie zum Beispiel Koordination, Statuserfassung, Berichterstattung, Kostencontrolling usw., wird das Projekt auf Kurs gehalten, um den geplanten Zielsetzungen Schritt für Schritt näherzukommen. Letztendlich soll durch die Projektsteuerung eine ungewollte Abweichung zwischen Projektablauf (Ist) und Projektplan (Soll) vermieden werden (vgl. Tiemeyer 2002: 92f.; Boy/Dudek/Kuschel 2003: 86).

Reflexionsfragen

- Welche Maßnahmen der Projektsteuerung wurden bereits in der Planungsphase berücksichtigt?
- Wie ist die Projektüberwachung und -kontrolle geplant (z.B. Feedback, Berichtslegung, Kostencontrolling)?
- Wie werden (Projekt-)Ergebnisse, Entwicklungen und Entscheidungen dokumentiert (z.B. Zwischenberichte, Protokolle)?

5 Abschlussphase: Berichtslegung und Projektbeendigung

Die Abschlussphase umfasst die Berichtslegung und den allgemeinen Projektabschluss. Das heißt, in dieser Phase kommt es zur Dokumentation und Beendigung des gesamten Projekts; es müssen alle im Projektantrag formulierten Ergebnisse und Produkte vorliegen und alle mit dem Projekt im Zusammenhang stehenden Beendigungen erfolgen (Projektauflösung).

1. Abschlussbericht

Am Ende des Projekts hat eine adäquate Form der Berichterstattung bzw. Berichtslegung zu erfolgen. Grundsätzlich können Projektabschlussberichte – je nach Personenkreis (Zielgruppe), an den sich der Bericht letztendlich richtet – sehr divergent aufbereitet sein (z.B. Forschungsbericht, Prozessdokumentation, Ergebnisbericht, Modellbeschreibung) (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 124). Formal betrachtet sollte ein Projektendbericht aber folgende Punkte beinhalten: Beschreibung der Ausgangslage und Zielsetzung(en), Darstellung der Projektorganisation und Projektstruktur, Bericht zu den Leistungen und Kosten sowie Darlegung der Ergebnisse und Erkenntnisse (vgl. Tiemeyer 2002: 137).

Reflexionsfragen

- An welchen Personenkreis (Zielgruppe) richtet sich der Abschlussbericht (z.B. intern, extern)?
- Welche Form (z.B. Aufbau, Struktur, Inhalt) ist für den Abschlussbericht sinnvoll?
- Wer soll den Abschlussbericht verfassen bzw. wer im Team kann/soll, welche inhaltlichen Teilbereiche verschriftlichen?

2. Qualitätsprüfung

Am Ende des Projekts sollte eine Qualitätsprüfung im Hinblick auf die Ziel-, Ressourcen-, Termin- und Kostenvorgaben erfolgen. Durch die Qualitätsprüfung soll einerseits geprüft werden, ob die Zielvorgaben erreicht (Soll-Ist-Vergleich) und andererseits, ob die Ressourcen, Termine und Kosten (Abweichungsanalyse) eingehalten wurden (vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 122f.; Boy/Dudek/Kuschel 2003: 113). Die aus dem „Qualitätscheck“ gewonnenen Erkenntnisse können für weitere geplante Projekte genutzt werden.

Reflexionsfragen

- Wurden die im Antrag formulierten Zielvorgaben erreicht (z.B. Plan vs. Ergebnis)?
- Wurden Ressourcen, Termine und Kosten eingehalten oder zeigen sich Abweichungen?
- Welche Lehren können aus dem Projekt (ggf. für zukünftige Projektvorhaben) gezogen werden?

3. Projektabschluss

In der Regel erfolgt der Projektabschluss (neben einer gemeinsamen Auswertung der Projektarbeit im Team – z.B. Qualitätsprüfung, Projektabschlussanalyse) durch die Abnahme der erarbeiteten und entwickelten Projektprodukte (z.B. Ergebnisbericht, Modellbeschreibung, Dokumentation), wobei der tatsächliche Abschluss erst nach der letzten (finanziellen) Prüfung durch den/die Auftraggeber/in sichergestellt ist. In jedem Fall gilt am Ende eines Projekts: „Ein gelungenes Projekt sollte einen würdigen Abschluss finden. Feiern Sie Ihren Erfolg!“ (Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 128)

Reflexionsfragen

- Liegen alle erarbeiteten/entwickelten Produkte vor bzw. welche sind dem/der Auftraggeber/in zu übergeben?
- Welche Erfolge bzw. welche Herausforderungen sind für zukünftige Projektvorhaben zu dokumentieren?
- Wie soll der Abschluss des Projekts erfolgen (z.B. Abschlusspräsentation, Abschlussfeier, Erfolgsfeier)?

Literaturverzeichnis

Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung: Projektmanagement-Handbuch für Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Hannover: Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung 2008. https://www.aewb-nds.de/fileadmin/content/Dokumente_Publikationen/Handbuch-Projektmanagement.pdf, 7. April 2021.

Boy, Jacques/Dudek, Christian/Kuschel, Sabine: Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. Offenbach: GABAL Verlag 2003, 11. Auflage.

Krämer, Petra: Projekte steuern... Nerven behalten! Termine sicher einhalten und Ziele souverän erreichen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2004.

Litke, Hans-Dieter/Kunow, Ilonka/Schulz-Wimmer, Heinz: Projektmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware 2013, 2. aktualisierte Auflage.


Nausner, Peter: Projektmanagement. Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG 2006.

Pionczyk, Artur: Duden Projektmanagement. Mannheim, Zürich: Dudenverlag 2011.

Portney, Stanley E.: Grundlagen Projektmanagement für Dummies. Das Pocketbuch. Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2012, 2. Nachdruck.

Tiemeyer, Ernst: Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2002.

Zell, Helmut: Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. Norderstedt: Books on Demand 2015, 6. neu bearbeitete Auflage.



**Bundesministerium für
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz**

Stubenring 1, 1010 Wien

+43 1 711 00-0

[sozialministerium.at](https://www.sozialministerium.at)