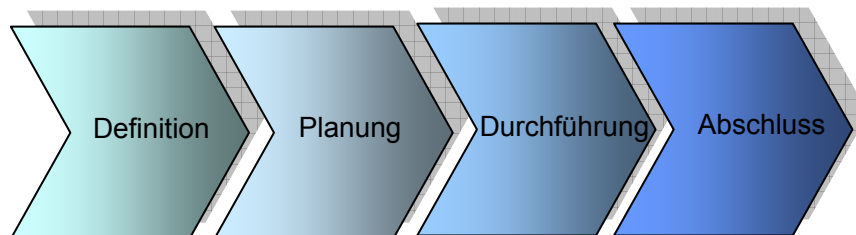


Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel

Einführung An unseren Schulen tut sich etwas: Angeregt durch Organisationsänderungen (z. B. Ganztagsbetrieb, neue gymnasiale Oberstufe – P-Seminare), durch neue pädagogische Ideen (z. B. Kooperation mit Künstlern in der Schule), durch Elterninitiativen (z. B. Mittagsverpflegung) oder durch externe Impulse zur Organisationsentwicklung (z. B. externe Evaluationsmaßnahmen) bilden sich an vielen Schulen Initiativgruppen, die sich vornehmen, das Leben und Arbeiten an ihrer Schule zu verbessern.

Für solche Teams stellt die vorliegende Broschüre Tipps und Informationsmaterial zusammen. Wir wollen Sie bei der Planung und Umsetzung Ihrer Ideen unterstützen. Dabei empfehlen wir die Planung und Durchführung des Vorhabens als Projekt.



In der Praxis ist häufig zu beobachten, wie gerne man in der Planungsphase als hoch motiviertes Team wichtige vorbereitende Schritte überspringt, um endlich die Maßnahme selbst anpacken zu können. Unklare und viel zu ambitionierte Ziele sind ein Beispiel für solche Fehler, fehlende Steuerung und mangelnde Dokumentation weitere. Manche Vorhaben sind deshalb zunächst nicht erfolgreich. Will man als Team dranbleiben, ist eine systematische und damit nachhaltige Vorgehensweise hilfreich.

Die Broschüre wurde vom ISB als Unterstützung für Schulentwicklungsprojekte erstellt. Neben Informationen zum Team- und Projektbegriff werden die vier wichtigen Phasen von Projekten erläutert und anhand von zwei durchgängigen Beispielen veranschaulicht. Für die in den jeweiligen Phasen notwendigen Hilfsmittel wird auf das Schulentwicklungsportal (www.schulentwicklung.bayern.de) verwiesen.

Wir hoffen, unsere Tipps sind nützlich für Ihr Projekt. Über Rückmeldungen bzw. Ergänzungsvorschläge für unser Portal freuen wir uns.

Viel Erfolg und: Bleiben Sie dran!

Der Projektbegriff

Der Projektbegriff begegnet uns in unserem Alltag in verschiedenen Kontexten: das „Projekt Hausbau“, das „Projekt Schülercafé“, das „Projekt Neugewinnung von Kunden“. Ist aber die Aktion „Geburtstagsparty“ eigentlich auch ein Projekt? Was genau macht nun ein Projektvorhaben zum Projekt?

In nebenstehender Grafik sind die Merkmale eines Projektes klar definiert: Eine Geburtstagsparty ist somit auch ein Projekt.



Abb. 1: Merkmale eines Projekts

Warum ist Projektmanagement sinnvoll?

Mit Hilfe des Projektmanagements werden Vorhaben strukturiert angegangen und nach außen transparent gestaltet. Auftretende Probleme sollen eher erkannt und behoben werden, so dass ein Projekt bessere Chancen auf nachhaltigen Erfolg hat.

Geht man ein Vorhaben systematisch an, nach unserem Vorschlag also als Projekt, dann erlebt man dies u. U. zunächst als zeitaufwändiger. Fragen tauchen auf, man denkt stärker über Begründungen und Passungen, z. B. von Zielen und Maßnahmen nach. Unklarheiten und auch Widersprüche in den Ansichten und Plänen in der Projektgruppe werden sichtbar. Ein Team, das diese verzögernden „Hindernisse“ fruchtbar nutzen kann, hat schon sehr viel profitiert und wird im weiteren Projektverlauf besser zurechtkommen. Oft wird der Mehraufwand an Zeit und materiellen Ressourcen sogar wieder wettgemacht.

Systematisches Vorgehen erfordert einen Ablaufplan, Raum für offene Diskussionen und Entscheidungen, eine fortlaufende Dokumentation und die Durchführung von Evaluationen.

Das Team

Am Anfang steht eine Gruppe von Personen, die eine gemeinsame Idee hat. Diese kann in einer neuen Maßnahme bestehen, z. B. einer Veranstaltung zu Gesundheitsfragen. Die Idee kann auch von einem gemeinsam empfundenen Problem ausgehen, z. B. zunehmenden Fällen von Gewalt an der Schule. Diesen Impulsen können durchaus ähnliche Veränderungsmaßnahmen folgen, zunächst führen sie aber Personen zusammen. Schon in der Anfangsphase kann man neben den inhaltlichen Fragen auch folgende organisatorische Fragen diskutieren:

- Wer will mitarbeiten?
- Können wir uns über das vorläufig beschriebene Thema einigen?
- Welche formale Verbindlichkeit wollen wir?
- Ist die Gruppe überschaubar (z. B. 3 - 10 Personen)?

Wenn diese Fragen verbindlich geklärt sind, wird aus der Personengruppe ein Projektteam. Die Zusammensetzung des Projektteams und das Klima in der Gruppe sowie in deren Umfeld sind für den Erfolg entscheidend. Allerdings läuft die Arbeit in Projektteams nicht immer reibungslos. Grundkenntnisse, beispielsweise in den Bereichen Konfliktmanagement oder Moderation, sind hierbei sehr nützlich.

Teamstruktur – Vorteile und Grenzen

Arbeitsteilung, Rollenverteilung und interne Regeln machen die Zusammenarbeit effektiver. Dazu gehört auch der Blick auf das „Wir-Gefühl“, die emotionale Stimmung und den Zusammenhalt im Team. Die Teammitglieder sollten die Aufgaben nach ihren persönlichen Begabungen verteilen, wichtige Rollen und Regelungen sollten benannt und im Einvernehmen festgelegt werden:

- Teamleiter/innen sollten Interesse an der Aufgabe und Organisationstalent mitbringen.
- In größeren Teams kann es sinnvoll sein, Leitungsaufgaben auf mehrere Personen zu verteilen (z. B. Kommunikation nach außen, Kooperation mit Partnern).
- Termine und Aufgabenverteilung werden verbindlich festgehalten.
- Teammitglieder werden entsprechend ihrer Ressourcen (z. B. Zeit, Neigung, Fähigkeit) eingesetzt.
- Vereinbarungen wie man im Team miteinander umgeht sind geklärt.

Die Phasen eines Projekts

Definition

Zu Beginn eines Projektes steht die Ideenfindung. Dabei können **Projektideen oder -initiativen** von unterschiedlichen Seiten an die Schule oder eine einzelne Lehrkraft herangetragen werden. Dies eröffnet in manchen Fällen die Möglichkeit zur Diskussion von Alternativen oder gibt in anderen Fällen bereits einen abgesteckten Rahmen vor. Gleiches gilt für die Ziele: Sie können manchmal ebenfalls bereits vorgegeben sein.

Nach der Ideenfindung wird die Idee in einer **Projektdefinition** konkretisiert. Aspekte wie Zielklärung, Durchführbarkeitsprüfung (z. B. Rahmenbedingungen), Grobplanung und Projektauftrag spielen hier eine wichtige Rolle.

Zielgrößen Folgende **Eckdaten** müssen hierbei grundsätzlich geklärt werden:

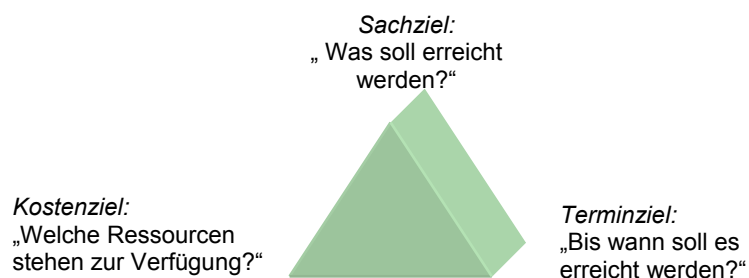


Abb. 2: Zielgrößen

Nachdem alle drei Zielgrößen sich gegenseitig beeinflussen und teilweise auch konkurrieren (z. B. erfordert eine Ausweitung des Sachziels mehr Zeit und Ressourcen), müssen die Prozesse zur Zielerreichung systematisch aufeinander abgestimmt sein. Dies wird durch das Projektmanagement ermöglicht. Es beginnt mit einer klaren **Zielformulierung**:

Gute Ziele sind SMART

- | | |
|-------------------------|--|
| S (pezifisch) | → Ist das Ziel konkret, klar, präzise und eindeutig definiert? |
| M (essbar) | → Sind Kriterien enthalten, die eindeutig überprüfbar sind? |
| A (ttraktiv) | → Ist der Nutzen erkennbar? |
| R (ealistisch) | → Ist das Ziel zeitlich und ressourcenmäßig erreichbar? |
| T (erminbezogen) | → Hat das Ziel einen eindeutigen Endpunkt? |

Beispiel 1 *Projektidee:* Ein Gymnasium möchte wissen, ob das an der Nachbarhauptschule eingeführte Lerntagebuch auch im gymnasialen Kontext erfolgreich eingesetzt werden kann.

Ziele: Lerntagebücher sollen exemplarisch erprobt werden, damit über eine allgemeine Einführung entschieden werden kann.

Beispiel 2 *Projektidee:* Das Kollegium möchte den Austausch von Unterrichtsmaterial zwischen den Lehrkräften erleichtern. Nach der Erörterung verschiedener Möglichkeiten hierzu wird beschlossen, eine Plattform in Form einer Infothek einzurichten. Mit der Schulleitung wird abgeklärt, welche finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die zeitlichen Ressourcen werden insofern festgestellt, als die Bereitschaft von Lehrkräften, sich an diesem Projekt zu beteiligen, abgeklärt wird. Nachdem diese Eckdaten abgeklärt sind, wird das Ziel konkret formuliert.

Ziel: Bis zum Ende dieses Schuljahres besteht eine Infothek in Form einer Austauschplattform, die den Austausch von Unterrichtsmaterialien zwischen Kollegen ermöglicht.

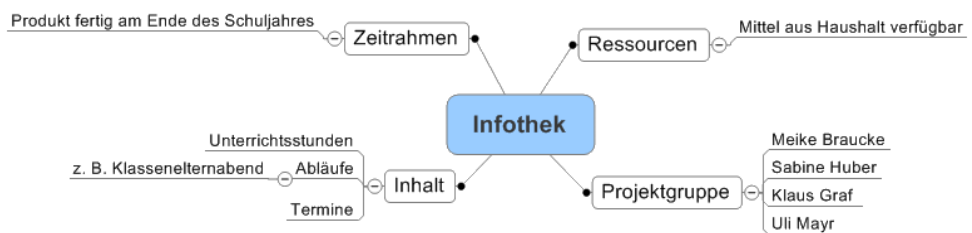


Abb. 3: Beispiel für ein Mindmap

Planung

In der Planungsphase wird der Grundstein für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes gelegt. Alle wichtigen Aspekte hierzu werden zunächst in einem **Pflichtenheft**¹ festgehalten. Während der Projektplanung wird das gesamte Projekt zunächst in seine einzelnen Bestandteile zerlegt, um es danach bspw. in einem **Projektstrukturplan** („Was ist zu tun?“) wieder zusammenzusetzen. Der **Projektablaufplan** ist ein wichtiges Werkzeug, das zeigt, was wann zu tun ist, nimmt also die Zeitkomponente mit hinzu. Als weitere Planungshilfe für die zusätzliche Verteilung der Verantwortung bietet sich ein Maßnahmenplan an.

Was ist also zu beachten?

Zeitplanung: Es empfiehlt sich, „von hinten“ anzufangen, d.h. vom Abgabetermin her die einzelnen Teilaufgaben rückwärts zu planen. Hilfreich ist auch die Definition sog. „Meilensteine“, d. h. konkreter Termine, zu denen bestimmte Teilaufgaben erledigt sein müssen. Außerdem muss berücksichtigt werden, ob sich einzelne Arbeitspakete bedingen (kritischer Pfad).

Informationsmanagement: Hier wird geregelt, wann welche Personen mit welchen Informationen versorgt werden müssen.

Kostenplanung: Die Kostenplanung umfasst die Kalkulation tatsächlich anfallender finanzieller Aufwendungen für jede Teilaufgabe. Das Gesamtbudget wird bereits bei der Projektdefinition festgelegt.

Verteilung von Verantwortung: Es wird festgelegt, wer für welche Teilaufgaben zuständig ist. Bei mehreren Projektbeteiligten bietet es sich an, einen/eine Projektleiter/in zu benennen.

Qualitätsplanung: Hier geht es darum, für jede Teilaufgabe Merkmale in Form von **Indikatoren** zu bestimmen, die die Qualität der jeweiligen Teilaufgabe messbar machen, z. B. Schulnoten, Erfolgsquoten, Nutzungsdaten etc.

¹ Detailkonzept (max. 2 Seiten) des Projekts, das alle wesentlichen Eckdaten (Beteiligte, Zeitrahmen, Vorgehen etc.) des Projekts umfasst.

Beispiel 1 In Mathematik und Englisch sollen Lerntagebücher in insgesamt zwei Jahrgangsstufen erprobt werden. Dafür stehen sechs Monate Zeit zur Verfügung. Der erfolgreiche Einsatz der Lerntagebücher wird geprüft, indem das vorhandene Fachwissen, die wahrgenommene Kompetenz sowie der Lernfortschritt der Schüler ermittelt werden.

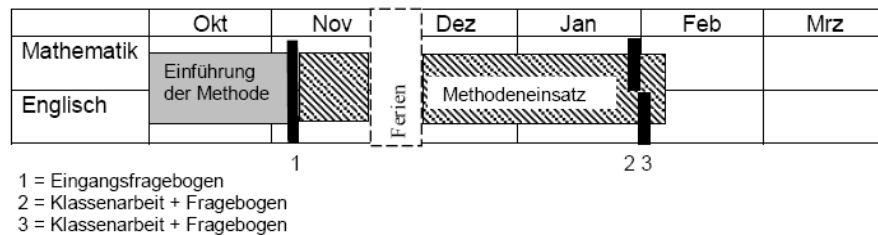


Abb. 4: Beispiel für einen Projektablaufplan

Indikatoren: Da die Schüler schon Noten ohne den Einsatz von Lerntagebüchern bekommen haben, kann die aktuelle Leistung auf Basis dieser Lernmethode mit den vorherigen Noten näherungsweise verglichen werden. Auf einen Vergleich mit Parallelklassen wird aus Ressourcengründen verzichtet.

Finanzielle Aufwendungen für Kopien und Tagebuchmappen

Personal: Je ein/e Mathematik- und Englischlehrer/in, Schulleiter/in zur Koordination und Datenauswertung (unterstützt durch das Sekretariat)

Beispiel 2 Die Projektgruppe hat sich zu einer ersten Sitzung getroffen. Die zu erledigenden Aufgaben werden gesammelt und in einen Projektablaufplan übertragen. Um genauer planen zu können, werden die Teilaufgaben auf die Projektteam-Mitglieder verteilt, indem ein Maßnahmenplan angefertigt wird. Jeder weiß nun, was er bis wann zu erledigen hat. Das Projekt gilt als erfolgreich durchgeführt, wenn auf die Infothek zugegriffen (Indikator: Zugriffszahlen) und ihr Nutzen für die eigene Arbeit erkannt wird (Indikator: Zufriedenheit der Nutzer).

	Sep	Okt	Nov	Dez
Bildung Projektteam				
Information über verschiedene Plattformen				
Entscheidung für Plattform				
Installation der Software				

Abb. 5: Beispiel für einen Projektablaufplan

Wer?	Was?	Mit wem?	Bis wann?
Meike	Bildung Projektteam	Uli	30.09.
Sabine	Information über verschiedene Plattformen	Heiko Sylvia	27.10.
Sabine	Entscheidung für Plattform	Projektteam	am 28.10.
Klaus	Installation Software	Anna	10.11.

Abb. 6: Beispiel für einen Maßnahmenplan

Durchführung

Steuerung des Projekts

Während der Projektdurchführung müssen der geplante und der aktuelle Projektablauf sowie mögliche antizipierte Risiken immer wieder abgeglichen werden. Alle Teilaufgaben des Projektes werden in ihrer Gliederung **koordiniert, kontrolliert und gesteuert** (Prozessevaluation, siehe Abbildung). Geht der Prozessablauf in die falsche Richtung, muss **korrigierend eingegriffen und** diese Änderungen müssen auch **erfasst** werden (Anhang im Pflichtenheft). Hierzu werden in regelmäßigen Abständen Teamsitzungen abgehalten. Wichtig bei den regelmäßigen Treffen ist, dass diese vorbereitet und moderiert werden und dass eine Tagesordnung vorliegt. In einem Ergebnisprotokoll werden alle wichtigen Schritte dokumentiert. Auch wenn bei einem Projekt kein größeres Team vorhanden ist, so ist es dennoch wichtig, strukturiert über den Stand des Projektes zu reflektieren und Fortschritte zu dokumentieren.

Für den Steuerungsprozess sind folgende Fragen handlungsleitend:

- Wird der Zeitplan bzw. der kritische Pfad eingehalten? Werden die gesetzten Meilensteine erreicht?
- Reichen die geplanten finanziellen Mittel aus? Sind die für Teilaufgaben verantwortlichen Personen immer noch vorhanden und motiviert?
- Ist die Qualität gewährleistet? Gelingt die Messung der Arbeitsergebnisse bzw. der erreichten Teilziele mit Hilfe der festgelegten Indikatoren?

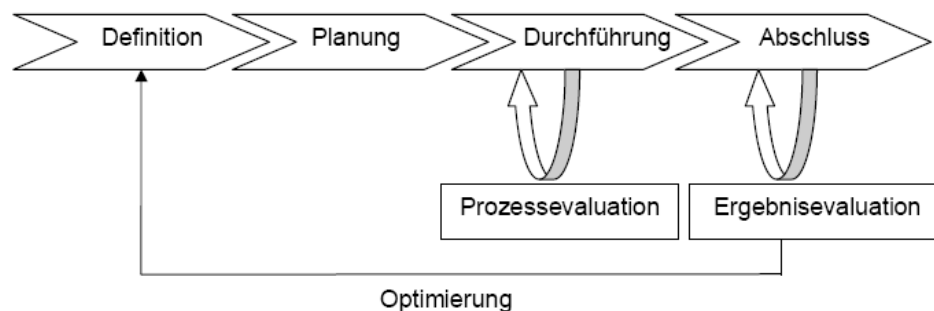


Abb. 7: Prozessevaluation

Beispiel 1 *Der Schulleiter koordiniert das Projekt, indem er sich an den Meilensteinen (Klassenarbeiten, Fragebogen) orientiert und gegebenenfalls steuernd eingreift.*

Bei der Einführung der Methode gibt es keine Probleme. Auch der Eingangfragebogen wird von den Schülern beantwortet. Weil die Englischlehrerin sich beim Skifahren in den Weihnachtsferien verletzt hat und nun erst einmal ausfällt, wird ein Vertretungslehrer eingesetzt, der zuvor mit der Methode „Lerntagebücher“ vertraut gemacht wird. In Mathematik läuft alles glatt. Der Schulleiter kümmert sich um die Sammlung der Ergebnisse aus den Schularbeiten. Die Sekretärin trägt die Befragungsergebnisse und die Noten in eine Tabelle ein.

Beispiel 2 *In regelmäßigen Teamsitzungen werden der Projektverlauf überprüft und Zwischeninformationen gegeben. Es gibt beispielsweise Probleme bei der Installation der Software auf dem PC im Lehrerzimmer, dies führt zu einer zeitlichen Verzögerung bei der Information der Kollegen/innen und der Einstellung der Materialien. Der Zeitrahmen für die nachfolgenden Schritte muss angepasst werden. Dies verursacht in diesem Falle allerdings kein größeres Problem, da die Meilensteine „Information des Kollegiums“ und „Schulung der Kollegen“ zu dieser Zeit im Schuljahr relativ problemlos um zwei Wochen nach hinten verschoben werden können.*

Abschluss

Jedes Projekt ist zeitlich begrenzt und hat ein klar definiertes Ende. Mit **Projektabschluss** ist damit auch meist die Abgabe eines fertigen Produktes verbunden. Je nach Projektcharakter bietet es sich an, die Übergabe des Projektergebnisses in einem feierlichen Rahmen zu gestalten, was zudem für die Beteiligten ein Ausdruck von Wertschätzung darstellt.

In der Regel findet eine **End- bzw. Ergebnisevaluation** statt, d.h. es wird – wie schon während der Projektdurchführung immer wieder geschehen – mit Hilfe der Indikatoren evaluiert, ob das zuvor festgelegte Projektziel erreicht wurde bzw. das entstandene Produkt hinreichend ist.

Weiterhin ist neben der alleinigen Abgabe des Produkts meist ein **Projektabschlussbericht** fällig und/oder eine **Präsentation** der Projektergebnisse. Hierzu lassen sich oft die begleitenden Dokumentationen aus den Phasen der Projektplanung und -durchführung (Pflichtenheft, Sitzungsprotokolle etc.) gut nutzen.

Als Letztes sollte neben der Ergebnisevaluation rückblickend auch der **Ab-
lauf des Projektes evaluiert** werden, um für zukünftige Projekte dazu zu lernen (lessons learned). Leitfragen dafür könnten beispielsweise sein: Was hat gut funktioniert? Wo gab es Schwierigkeiten? Wie gut waren z. B. die Kommunikationswege oder die Arbeit im Team?

Beispiel 1 *Das Sekretariat hat während der Durchführungsphase alle gesammelten Daten in einer Tabelle eingetragen, die nun ausgewertet werden. Die Leistungen in den Klassenarbeiten werden mit denen aus vorangegangenen Klassenarbeiten, als noch nicht mit Lerntagebüchern gelernt wurde, verglichen. Ebenso werden die Daten aus dem Eingangsfragebogen den Daten aus der zweiten Befragung gegenübergestellt.*

Ergebnis: Die Schüler konnten ihre Noten in Mathematik verbessern, nicht aber in Englisch. Sie fühlen sich zudem in beiden Fächern kompetenter. Allerdings zeigt ein abschließendes Gespräch mit den beteiligten Lehrkräften, dass die Methode in ihrer Umsetzung trotz viel versprechender Erfolge sehr aufwändig ist. Das Kollegium beschließt, Lerntagebücher im nächsten Schuljahr zu verwenden.

Beispiel 2 *Das Projektteam wertet einerseits intern den Verlauf der Einführung einer Infothek sowie andererseits die Zufriedenheit des Kollegiums mit der neuen Infothek aus.*

Die Evaluation der einzelnen Phasen im Projektteam erfolgt mittels einer Zielscheibe, welche in einem anschließenden Gespräch in der Runde ausgewertet wird.

Die Resonanz der Infothek bei den Kollegen/innen wird mittels eines Fragebogens ermittelt. In einem halben Jahr nach Einführung soll die Nachhaltigkeit des Projekts anhand der Nutzung (Zugriffszahlen, eingestellte Materialien) erneut überprüft werden.

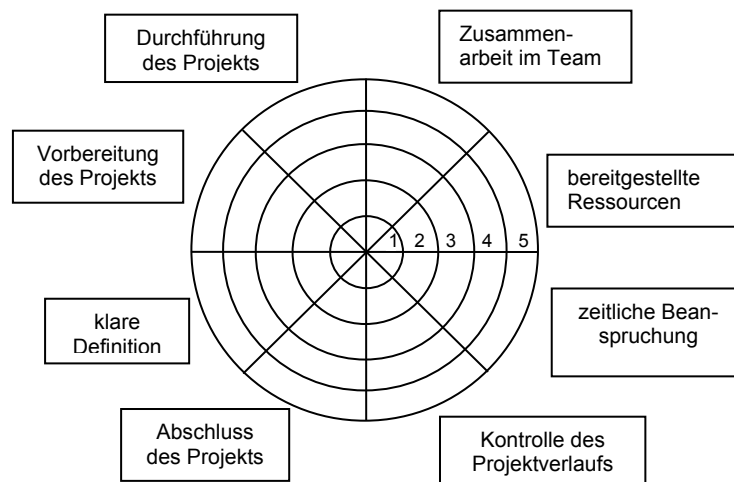


Abb. 8: Evaluationszielscheibe

Das Wichtigste in Kürze

Kleine Fehler haben oft eine große Wirkung. Deshalb geben wir nachfolgend wichtige Hinweise um Stolpersteine auf dem Weg zum Ziel zu umgehen:

- Ziele müssen klar formuliert sein! Sie sollen einen gewünschten Zustand in der Zukunft darstellen.
- Vor Beginn der Projektplanung muss überprüft werden, ob die hierfür notwendigen Ressourcen (Zeit, Geld, Beteiligte) zur Verfügung stehen.
- Ziele sind eindeutig von Maßnahmen abzugrenzen! Eine Maßnahme stellt ein Mittel zur Zielerreichung dar.
- Zu Beginn des Projektes muss festgelegt werden, mit welchem Indikator die Zielerreichung überprüft werden kann. Ein Indikator ist definiert durch eine eindeutig messbare Einheit, z. B. Notendurchschnitt, Personenzahl.
- Mögliche Risiken im Projektverlauf müssen am Anfang beachtet und geeignete Alternativen angedacht werden.
- Der Projektverlauf muss regelmäßig kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden. Wichtig sind hierbei v. a. die Größen Zeit, Kosten, Aufgabenverteilung.
- Am Ende des Projektes darf nicht vergessen werden, das ursprünglich beabsichtigte Ziel mit dem erreichten Ergebnis anhand der Indikatoren zu überprüfen.
- Projektdokumentationen dürfen nicht vernachlässigt werden, da sie für zukünftige Projekte sehr hilfreich sein können.

Weitere Infos zum Thema unter: www.schulentwicklung.bayern.de

Ergänzende Literatur:

Bartz, A. (2004): Projektmanagement in Schule. Hrsg.: Landesinstitut für Schule Soest, 1. Aufl., Bönen: Kettler GmbH

Boy, J., Dudek Ch., Kuschel S. (2003): Projektmanagement: Grundlagen, Methoden, Techniken, 11. Aufl., Offenbach: GABAL

Endler, S. (2003): Projektmanagement in der Schule. Lichtenau: AOL Verlag

König, E. (2006): Neun Regeln für erfolgreiches Projektmanagement. In: Pädagogische Führung, 17, Ausg. 2. S. 93 - 96

Projektgruppe Lehrer in der Wirtschaft III (2005): Projektmanagement – Ein Leitfaden für die Schule. In: www.schulentwicklung.bayern.de (→Praxis→Projektmanagement)

Ansprechpartner

Dr. Reinhard Andreas, reinhard.andreas@isb.bayern.de
Marlies Kennerknecht, marlies.kennerknecht@isb.bayern.de
Dr. Katrin Vogt, katrin.vogt@isb.bayern.de