

# Projektmanagement



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

## **Impressum**

Autorenteam:

Andrea Haushalter

Dr. Reinhard Maier

Marion Schwalm

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Abteilung Berufliche Schulen

Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen

Königstraße 44

70173 Stuttgart

**Inhalt**

1	Vorbemerkung.....	4
2	Projektmanagement im Kontext der Qualitätsentwicklung .....	4
3	Projektmanagement in der Schule .....	5
3.1	Definition „QE-Projekt“ .....	5
3.2	Projektphasen.....	6
3.2.1	Planungsphase.....	8
3.2.2	Durchführungsphase .....	11
3.2.3	Abschlussphase .....	12
3.3	Projektdokumentation .....	13
3.4	Einbindung in die schulische Organisation .....	14
4	Die Rolle der Schulleitung im Projektmanagement .....	16
5	Hinweise für die Einführung von Projektmanagement.....	19
6	Formulare / Good-practice-Beispiele.....	21
7	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	22

## 1 Vorbemerkung

Die vorliegende Handreichung hat die reflektierten Erfahrungen der OES-Modellschulen, die in der dreijährigen Modellphase in den Schulen und durch Fokusevaluationen gewonnen wurden, zur Basis. Sie ist eine pointierte Zusammenstellung unverzichtbarer Bestandteile eines Projektmanagements im Rahmen von schulischer Qualitätsentwicklung. Es ist kein ‚neues‘ umfassendes Projektmanagement-Handbuch. Interessierte Schulen finden hier Anregungen zur Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Praxis.<sup>1</sup>

## 2 Projektmanagement im Kontext der Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsentwicklung einer Schule verläuft u.a. über Projekte. Sie sind eine Möglichkeit, Veränderungs- bzw. Entwicklungsvorhaben auszuprobieren. Projektthemen ergeben sich aus den Ergebnissen von Selbstevaluationen der Schule, aus dem Leitbild, aktuellen Problemlagen, der Zielvereinbarung der Schule mit dem Regierungspräsidium und aus den Empfehlungen der Fremdevaluation.

Projekte sind im Gegensatz zu Routinearbeiten einmalige und komplexe Aufgabenstellungen, die von vielen Einflussfaktoren tangiert werden. Sie haben eine höhere Erfolgsaussicht, wenn sie nach Methoden des Projektmanagements systematisch organisiert und geführt werden. Projektmanagement ist somit ein Instrument zur Strukturierung und Steuerung systematischer Qualitätsentwicklungsprozesse. Gerade bei Projekten, die die Entwicklung von Unterricht zum Ziel haben, hat sich dieses systematische Vorgehen bewährt, da hier vielschichtige Interessenlagen berücksichtigt werden müssen.

Im Projektmanagement geht es in der Auseinandersetzung mit der Problemstellung um Strukturieren und Planen. Projektmanagement hilft den beteiligten Menschen, die Ziele ihres Vorhabens effizient und effektiv zu erreichen. Es schafft förderliche Organisations- und Ablaufstrukturen vermittelt systematischer Planung, festgeschriebener Ziele und Inhalte, vereinbarter Termine und vorgegebener Ressourcen. Komplex erscheinende Projekte werden durch Aufgliederung in überschaubare Projektaufgaben transparent und beherrschbar. Integrierte Fortschritts- und Ergebniskontrolle in allen Phasen eines Projekts unterstützt die Einhaltung gegebener Rahmenbedingungen und ermöglicht, unerwünschten Entwicklungen entgegen zu wirken. Damit ist zugleich ein wesentlicher Beitrag zum sinnvollen Umgang mit vorhandenen Ressourcen geleistet.

---

<sup>1</sup> Auf die zahlreich vorhandenen Handbücher wird in der Literaturliste verwiesen.

Im Hinblick auf die am Projekt beteiligten Personen geht es im Projektmanagement um Kommunizieren und Führen. Es entstehen im Verlauf eines mit Projektmanagement organisierten Projektes immer wieder Anlässe, über Ziele und Wege des Vorhabens zu reflektieren und mit anderen darüber ins Gespräch zu kommen. Die Zusammenarbeit der Personen eines Projektteams, wie auch die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen in der Gesamtorganisation, wird durch das Projektmanagement gefördert. Die klar definierten Strukturen fordern von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die verbindliche und verantwortliche Erledigung der ihnen übertragenen Aufgaben und vermitteln so zusätzlich Handlungssicherheit. Die Ergebnisse eines Projektes stellen für die Mitarbeiter sichtbare Erfolge dar. Werden hingegen Projektziele nicht erreicht, können durch eine sachliche Bedingungsanalyse die Gründe dafür ermittelt werden – das reduziert die Frustration der Teammitglieder.

Das Projektmanagement mit seinen Vorgaben hinsichtlich Organisation, Zuständigkeiten, Dokumentation und Arbeitsweise dient als Klammer der im Allgemeinen zahlreich vorhandenen Einzelprojekte und ermöglicht so, dass die Qualitätsentwicklung einer Schule aus Synergien schöpft und aus einem Guss geschieht. Projektmanagement baut auf Transparenz in der Schule und gegenüber der Öffentlichkeit und sichert und verstärkt sie.

Die Ergebnisse von Projekten, die nach Methoden des Projektmanagements geführt werden, entstehen in einem rational durchdachten und reflektierten Prozess. Erfolgreiche Projekte können in der Gesamtorganisation in Prozesse überführt werden und sind so langfristig und personenunabhängig nutzbar. Projektmanagement, kompetent praktiziert, ist grundlegende Gelingensbedingung schulischer und pädagogischer Qualitätsentwicklung.

## **3 Projektmanagement in der Schule**

### **3.1 Definition „QE-Projekt“**

Projekte sind Vorhaben, die zeitlich begrenzt, mit endlichen Ressourcen ausgestattet und auf ein beschriebenes Ziel orientiert sind. Sie sind deutlich zu unterscheiden von Prozessen, unter denen wir regelmäßig wiederkehrende Arbeitsabläufe verstehen.<sup>2</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Handreichung zum Projektmanagement werden „nur“ Qualitätsentwicklungsprojekte (QE-Projekte) dargestellt. Bei diesen geht es stets um die Umsetzung mittel- und langfristiger, strategischer Zielsetzungen z.B. in der Entwicklung einer Schulart, einer Abteilung oder der Schule als Ganzes. Die Ergebnisse, die im QE-Projekt erarbeitet und als sinnvoll bzw. hilfreich bewertet werden, sollen im Anschluss an das Pro-

---

<sup>2</sup> Vergleiche Handreichung „Prozessmanagement“

jekt in den Alltag der Schule übernommen, das heißt in der Regel: in einen Prozess überführt werden. So gesehen geht es in einem schulischen QE-Projekt darum, in einem geschützten und abgegrenzten Rahmen Neues zu entwickeln, zu erproben und zu entscheiden, was davon weitergeführt wird.

Andere Rahmenbedingungen gelten für die hier nicht zu behandelnde Lehr- und Lernform ‚Unterrichtsprojekt‘, die mit Schülerinnen und Schülern praktiziert wird zur lehrplanorientierten Vermittlung von Kompetenzen und die sich damit von einem organisationalen QE-Projekt in wesentlichen Zügen unterscheidet.

### 3.2 Projektphasen

Der zeitliche Ablauf eines Projektes gliedert sich in Anlehnung an den Deming- bzw. PDSA-Zyklus (Abb. 1) idealtypisch in drei Phasen:

Planungsphase	Plan
Durchführungsphase	Do
Abschlussphase	Study und Act.

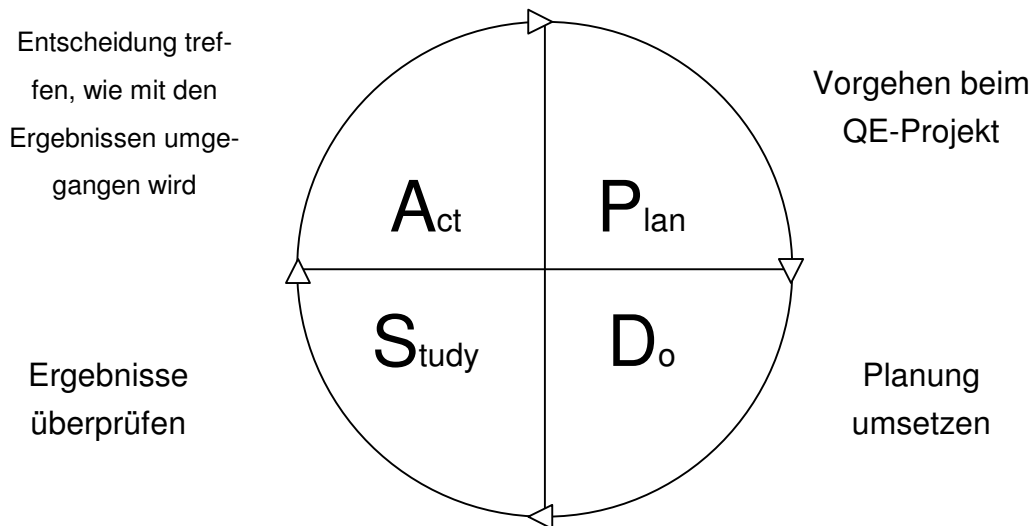


Abb. 1: Deming- bzw. PDSA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

Die wesentlichen Merkmale und Beteiligten in den einzelnen Phasen sind in folgender Tabelle dargestellt. Die Besonderheiten der einzelnen Phasen sind im Anschluss jeweils beschrieben.

Phase	Schritte	Erläuterung	Aktive Personen
<b>Planungsphase</b>	<b>Projektidee</b>	Erste Konkretisierung des QE-Projekts, Definition des Nutzens, Abschätzen der Realisierbarkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfolgt im Gespräch mit Protokoll oder mit Formular Projektantrag</li> <li>▪ ist Basis für die Entscheidung, ob das QE-Projekt im Detail geplant werden soll</li> </ul>	Initiative bei Einzelperson/ Gruppe/ Schulleitung  Beteiligung von QE-Gruppe oder Schulleitung
		Entscheidung und Erteilung eines Projektplanungsauftrages	Schulleitung mit QE-Gruppe (= Auftraggeber)
	<b>Projektantrag</b>	Erstellen einer detaillierten Projektplanung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mit Hilfe des Formulars Projektantrag</li> <li>▪ ist Basis für Entscheidung der Schulleitung bzw. autorisierten Gruppe, ob das QE-Projekt wie geplant durchgeführt werden soll</li> </ul>	Projektgruppe  Beratung durch QE-Gruppe oder externe Personen (z.B. Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter)
		Entscheidung und Erteilung des Projektauftrages	Schulleitung mit QE-Gruppe (= Auftraggeber)
	<b>Projektauftrag</b>	Beauftragung und Autorisierung der Projektgruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular Projektantrag mit Unterschriften</li> <li>▪ Veröffentlichung in der Schule</li> </ul>	Schulleitung ggf. mit QE-Gruppe  Projektleitung und Projektgruppe

<b>Durchführungsphase</b>	<b>Umsetzung der Planungsschritte</b>	Reflexion des Projektfortschritts Ggf. Anpassung des Planes oder Neuvereinbarung des Auftrags Erstellen eines Zwischenberichts <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ggf. Formular Zwischenbericht</li> </ul> Information der Beteiligten/ Herstellen von Transparenz	Projektleitung und Projektgruppe
<b>Abschlussphase</b>	<b>Evaluation des Projekts</b>  <b>Projektabschluss</b>	Basis für die Entscheidung, welche Projektergebnisse und wie diese in die Schule übernommen werden Zusammenstellung der Ergebnisse der Projektevaluation und abgeleitete Schlussfolgerungen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular Abschlussbericht</li> </ul> Projektabschlussgespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Würdigung und Entlastung der Projektleitung und der Projektgruppe</li> </ul>	Projektleitung und Projektgruppe  Projektleitung und Projektgruppe  Schulleitung ggf. mit QE-Gruppe

### 3.2.1 Planungsphase

Die Planungsphase wird erfahrungsgemäß gerne schnell durchlaufen bzw. nahezu übersprungen, weil die Beteiligten unverzüglich und direkt auf Lösungen hin arbeiten wollen. Oft kommt es dann aber im Verlauf der Projekts zu Schwierigkeiten, Widerständen etc. Spätestens dann gilt es noch einmal in die Planung „zurück zu gehen“, um ggf. zunächst übersprungene Schritte nachzuholen. Gefördert wird das Entstehen einer solchen Situation nicht selten dadurch, dass Projektaufträge ohne konkrete Planungen pauschal und in großzügiger Absicht erteilt werden.

In dieser Phase bildet sich die Projektgruppe und entwickelt ihre Arbeitsfähigkeit.<sup>3</sup> Sie erstellt in einem ersten Schritt den Projektantrag mit einem detaillierten Projektplan. Auf dieser Basis wird zwischen Auftraggeber und Projektgruppe der konkrete Projektauftrag ge-

<sup>3</sup> Siehe Handreichung „Arbeit im Team“



klärt und vereinbart. Die Projektgruppe übernimmt dann die Verantwortung für die Gestaltung des Weges im Projekt in Richtung des vereinbarten Ziels.

Die Zielerreichung hängt nicht allein von der Projektgruppe und ihrer Arbeit ab, vielmehr spielen hier auch weitere Einflussfaktoren, wie das Verhalten weiterer Beteiligter und sich ändernde Rahmenbedingungen eine Rolle.

Die Projektgruppe bearbeitet folgende Schritte:

- **Die Ausgangslage klären.**

In der „eigenen“ Schule und an anderen Schulen bzw. Institutionen gibt es Erfahrungen zum Projektthema. Diese Erfahrungen, das Wissen und die Fähigkeiten der Personen, die mit dem Projektthema verbunden sind, gilt es ebenso zu nutzen wie Materialien aus der Literatur. Das Projektumfeld und die Ausgangslage an der Schule selbst werden sorgfältig geprüft und erhoben. Wenn hier umfangreichere IST-Analysen notwendig sind, dann ist dafür ausreichend Zeit einzuplanen. Die Aussagen des Leitbildes und die strategischen Zielsetzungen z.B. in Zielvereinbarungen werden als verbindliche Orientierungshilfen einbezogen.

Die verschiedenen, zum Teil widersprüchlichen Erwartungen der Interessengruppen sind von Anfang an in den Blick zu nehmen. Beharrlich wird der Nutzen des Projekts für die Schule geklärt und kommuniziert. Die Personen und Gruppen, die auf die Projektdurchführung und die Nutzung der Projektergebnisse maßgeblichen Einfluss haben, werden im gesamten Projektverlauf in geeigneter Weise beteiligt. Dies hat einen großen Einfluss auf die Akzeptanz und somit den Erfolg des QE-Projekts. Entsprechende Analyseverfahren sind in der Literatur beschrieben.

- **Klare Ziele vereinbaren.**

Eine Zielformulierung, die den am Ende des Projektes erreichten Zustand so genau wie möglich beschreibt, trägt zu Klarheit bei allen Beteiligten wesentlich bei, sie gibt Orientierung und Verhaltenssicherheit. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob unter dem Titel ‚Einführung von Individualfeedback‘ die Mitglieder einer Projektgruppe zunächst „nur“ selbst Erfahrungen sammeln und dann Vorschläge zur Einführung entwickeln oder ob sie die Einführung von Individualfeedback in der ganzen Breite der Schule koordinieren und gestalten bzw. steuern sollen. Die Bedeutung des Ringens um Zielformulierungen liegt nicht nur in der Ergebnisklarheit, sondern auch im Klärungs- und Verständigungsprozess auf dem Weg dorthin.

Für die Formulierung der Ziele kann man die plakative SMART-Regel heranziehen, siehe Glossar. Näheres zur Ableitung von Kriterien und Indikatoren und zur Festlegung von Standards siehe Abschnitt 4.2 der Handreichung „Selbstevaluation“.

- **Schnittstellen berücksichtigen.**

Bei der Arbeit am QE-Projekt gibt es verschiedene relevante Berührungspunkte mit dem Schulalltag und mit anderen QE-Projekten. Die Zuständigkeitsbereiche von Abteilungsleitungen, Verwaltungspersonen etc. können betroffen sein. Solche Schnittstellen werden sorgfältig identifiziert, um sie bei der Planung und Durchführung berücksichtigen zu können.

- **Stolpersteinen – so weit möglich – proaktiv entgegengehen.**

Die Bedenken und Befürchtungen der Interessengruppen beeinflussen die Projektdurchführung und deren Erfolg ebenso wie personelle, materielle und zeitliche Faktoren. Die Projektgruppe überlegt, wie sie bereits vorab erkennbaren Stolpersteinen proaktiv begegnen kann.

- **Den Weg zum Ziel strukturieren.**

Die Zwischenergebnisse, die von der Projektgruppe selbst zu erreichen sind, werden als Teilschritte auf dem Weg zum Ziel definiert. Die schrittweise notwendig werdenden konkreten Aktivitäten der Projektgruppe werden in Arbeitspaketen beschrieben und mit Verantwortlichkeiten versehen.

- **Den zeitlichen Ablauf festlegen.**

Die Anordnung der Arbeitspakete auf einer Zeitleiste ergibt den Projektablaufplan. Es liegt nahe, auf diejenigen Schuljahresphasen Rücksicht zu nehmen, die für die Arbeit am QE-Projekt ungünstig sind. Besonders bedeutsame Ereignisse im QE-Projekt (Pädagogischer Tag, Anschaffungen, Zwischenberichte etc.) werden als Meilensteine in den Zeitplan eingetragen.

- **Projektevaluation frühzeitig in den Blick nehmen.**

Bereits während der Planungsphase sind erste Überlegungen zur künftigen Evaluation des Projektes wichtig. Die Formulierung von konkret beobachtbaren Ergebnissen (Sachverhalte, Vorgänge, Verhaltensweisen), an Hand derer am Ende des Projektes eine Einschätzung des Grads der Zielerreichung vorgenommen werden kann, unterstützt die Konkretisierung von Zielen maßgeblich.

- **Ressourcen planen.**

Auf der Basis der Planung werden die für die Durchführung des QE-Projektes notwendigen Zeit- und Mittelressourcen abgeschätzt und in die Verhandlung des Auftrags mit einbezogen.

Die dargestellten Punkte stehen in wechselseitigem Zusammenhang und sind daher nicht alle streng zeitlich nacheinander zu klären. In der Praxis ist ein schleifenförmiges Vorgehen sinnvoll. Wenn beispielsweise die notwendigen Mittel für das geplante Ziel nicht zur Verfügung stehen oder nach und nach zu viele Stolpersteine und Schnittstellen auftauchen, denen nur sehr begrenzt begegnet werden kann, dann kann eine Zielkorrektur notwendig werden.

Erfahrungsgemäß wird diese hohe Systematik im Vorgehen besonders am Anfang als schwierig erlebt und zum Teil als hinderlich für den Projektstart bewertet. Andererseits gibt es die Erfahrung, dass nach Abschluss einer angemessen differenzierten Planung das Projekt zielorientiert und effizient umgesetzt werden kann. In der Planungsphase Zeit aufzuwenden, zahlt sich in der Durchführungsphase aus.

Die Anforderungen der Systematik im Vorgehen, die hierzu notwendigen Qualifikationen der Verantwortlichen und die Bereitschaft der Betroffenen, sich darauf einzulassen, gilt es in eine Balance zu bringen. Es ist unerlässlich, die Motivation aller Beteiligten, über die Mitarbeit am Projekt die Entwicklung der Schule aktiv zu gestalten, sorgfältig zu pflegen und zu fördern. Und dies mit langem Atem unter Beachtung der schleifenförmigen Entwicklung von QE-Projekt zu QE-Projekt.

Zusammenfassend gesagt, sind mit Abschluss der Planungsphase mindestens folgende Punkte geklärt und vereinbart sowie im Projektantrag und -auftrag dokumentiert:

Bezug zu Leitbild bzw. zu strategischen Zielen/ Zielvereinbarungen, Nutzenklärung, Zielformulierung, Zwischenergebnisse, Arbeitspakete, Projektablauf mit Meilensteinen, Projektleitung, Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter, Aufgaben und Kompetenzen, Schnittstellen, Ressourcen, Projektevaluation (Grundzüge).

### 3.2.2 Durchführungsphase

- **Planung mit Reflexionsschleifen umsetzen.**

Nach der Auftragserteilung erfolgt eine schrittweise Umsetzung der Planung. Zu zuvor ausgemachten Zeitpunkten ist eine Reflexion des Projektfortschritts (Zwischenevaluationen) und ggf. Anpassung der Planung bzw. des Vorgehens vorzu-

nehmen bzw. mit dem Auftraggeber zu vereinbaren. Sensibel wird auf Symptome geachtet, die auf „neue“ Stolpersteine, auf Widerstand etc. hinweisen, und überlegt, wie im weiteren Projektverlauf darauf reagiert werden kann.

Je nach Auftrag sind Zwischenberichte an den Auftraggeber zu erstellen.

- **Transparenz sicherstellen.**

Eine weitere wichtige Aufgabe neben der Arbeit im Projekt selbst ist die angemessene Kommunikation des Projektes und seiner Fortschritte in der Schule.<sup>4</sup> Dazu gehört neben der Berichterstattung für den Auftraggeber die regelmäßige Information in den beteiligten oder tangierten Gremien der Schule wie z.B. Abteilungskonferenz, Gesamtlehrerkonferenz, Schulkonferenz etc. Dabei ist darauf zu achten, dass es nicht zu Überinformationseffekten kommt. Eine Überblick bietende schulöffentliche Dokumentation ist unabdingbar, wenn an einer Schule mehrere Projekte parallel laufen – zum einen aus Gründen der Projektkoordination, zum anderen zur Information für die übrigen Beteiligten und alle Interessierten, auch unter Schülerschaft und Eltern und in den Betrieben.

### 3.2.3 Abschlussphase

- **Das Projekt gezielt evaluieren.**

Die Projektevaluation auf der Ergebnisebene ist ein obligatorischer Arbeitsschritt in jedem QE-Projekt. Bezogen auf die anfangs formulierten Ziele wird festgestellt, in wie weit die angestrebten Zustände erreicht worden sind und wie das Erreichte von den Beteiligten bewertet wird.

Neben der Ergebnisevaluation kann eine Prozessevaluation durchgeführt werden, durch die die Projektgruppe Rückmeldungen zur Art und Weise ihrer Arbeit erhält.

Hier sind u.a. die folgenden beiden Fragenkomplexe bzw. Fokusse möglich:

- Wie hat die Projektgruppe gearbeitet und wie wurde die Systematik erlebt? (Projektleitung, Systematik, Zusammenwirken mit Schulleitung und Kollegium und anderen). Hieraus können sowohl Empfehlungen zum Projektmanagement an der Schule abgeleitet als auch persönliche Lernprozesse der Projektleitung und der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angestoßen werden.

---

<sup>4</sup> Vergleiche Handreichung „Informations- und Kommunikationsmanagement“

- Wie hat die Projektgruppe als Team zusammengearbeitet? Hier stehen persönliche Lernprozesse im Vordergrund.<sup>5</sup>
- **Schlussfolgerungen ziehen.**

Aus den Evaluationsergebnissen leitet die Projektgruppe Empfehlungen ab, wie mit den Ergebnissen des QE-Projekts aus ihrer Sicht umgegangen werden soll. Hier geht es in erster Linie um die Vorbereitung einer fundierten Entscheidung, welche Ergebnisse in den Schulalltag übernommen (implementiert) werden.

Die Schlussfolgerungen aus der Ergebnisevaluation sind wesentlicher Bestandteil eines schulöffentlichen Projektabschlussberichts.
- **Das Projekt würdig abschließen**

Am Ende dieser Phase gilt es die Arbeit der Projektgruppe in einer geeigneten Form zu würdigen und die Projektgruppe aus der Verantwortung zu entlassen.

In der Abschlussphase ist ein Abschlussgespräch mit dem Auftraggeber ein wesentliches Element. Es bietet Raum für Reflexion, Anerkennung und Ausblick. Mit dem Projektabschluss endet die Verantwortung der Projektgruppe. Für die weitere Nutzung der Ergebnisse liegt die Verantwortung beim Auftraggeber. Dieser entscheidet z.B. darüber, dass die Projektergebnisse in einen Prozess überführt werden.<sup>6</sup>

### 3.3 Projektdokumentation

Ziele der Projektdokumentation sind, den Verlauf eines QE-Projekts zu unterstützen und nachvollziehbar zu machen.

Zur Strukturierung von Projektabläufen und als Grundlage für Entscheidungen in Zusammenhang mit QE-Projekten haben sich einheitliche Formulare bewährt. Der Wert liegt hierbei nicht im ausgefüllten Formular an sich, sondern in den Klärungsprozessen beim Erstellen der Dokumente innerhalb der Projektgruppe sowie in den darauf folgenden Gesprächen mit dem Auftraggeber. Im Gegensatz zum „klassischen“ Projektmanagement, bei dem im Projektverlauf eine Vielzahl aufeinander aufbauender Formulare vorgesehen ist, hat sich an Schulen eine deutlich reduzierte Dokumentationsweise herausgebildet.

---

<sup>5</sup> Die Durchführung einer Evaluation ist in der Handreichung „Selbstevaluation“ im Detail ausgeführt.

<sup>6</sup> Vergleiche Handreichung „Prozessmanagement“

Als Mindestanforderung an eine Dokumentation gelten die folgenden Dokumente:

- Projektantrag in verschiedenen Konkretisierungsstufen<sup>7</sup>
- Ergebnisprotokolle aller Projektsitzungen
- Projektabschlussbericht

Die Entwicklung hin zur Verwendung einheitlicher Formulare war im Verlauf des OES-Modellvorhabens bei vielen Schulen zu beobachten und wurde mit der Zeit als hilfreich bewertet. Wichtig ist ein angepasster Einstieg in die Dokumentationsanforderungen, um Skepsis und Formalismusvorwürfen zu begegnen. An der einzelnen Schule muss unter Berücksichtigung der gängigen Praxis geklärt werden, wie die Dokumentation erfolgen soll. Zu entscheiden sind u.a. die Form (schriftlich und/ oder digital), der Speicherort (zentral und/ oder dezentral), der Grad der Einheitlichkeit und die Verantwortlichkeiten für Erstellung und Pflege.

### **3.4 Einbindung in die schulische Organisation**

Um sicher zu stellen, dass Entwicklungsvorhaben in QE-Projekten im Dienst der gesamten Schule stehen, müssen sie in die Gesamtorganisation der Schule angemessen integriert werden. Allerdings steht der Auftrag einer Projektgruppe, Neues zu entwickeln, in der Regel im Kontrast zur überkommenen Kultur und den gewohnten Abläufen der Schule. Umso wichtiger ist es, die Freiräume klar zu definieren und zu sichern, die die QE-Projekte benötigen, um kreative Lösungen entwickeln und erproben zu können.

Die Ansprüche und Funktionen innerhalb der Projektgruppe werden in sorgfältiger Kommunikation geregelt. Personen, die in ihrem Lehrberuf ansonsten hauptsächlich allein und auf gleicher Ebene arbeiten, arbeiten im Projekt kooperativ oder gar als Team sowie unter der Führung einer Projektleitung, die in der Regel selbst „nur“ Kollegin oder Kollege ist.

Für den produktiv Umgang mit diesen Spannungsfeldern hat sich bewährt::

- **Zusammensetzung der Projektgruppe gestalten.**  
Die personelle Zusammensetzung ist von großem Einfluss auf die Arbeit innerhalb der Projektgruppe und auf ihr Wirken in der Schule. Grundannahme und Erfahrung sind hier, dass heterogen zusammengesetzte Gruppen eine gute Voraussetzung für

---

<sup>7</sup> Vergleiche Abschnitt 2.2.1 Planungsphase

die Bearbeitung komplexer, neuer Aufgabenstellungen darstellen.<sup>8</sup> Kriterien für die Zusammensetzung sind u.a.

- Interesse bzw. Eigenmotivation der Personen
- Betroffenheit
- informeller Einfluss im Kollegium
- Entscheidungsmacht
- Qualifikation bezogen auf Thema und Projektmanagement.

Damit es gelingt, die verschiedenen Sichtweisen und Einstellungen in der Projektgruppe zusammenzuführen, ist u.U. am Anfang mehr Zeit erforderlich. Eine solche Investition in die Arbeitsfähigkeit der Gruppe macht sich in der Folge „bezahlt“ durch die Qualität der Arbeit und die Akzeptanz des Projektes in der Schule.

▪ **Aufgaben und Kompetenzen vereinbaren.**

Die schriftliche Vereinbarung über die Aufgaben und Kompetenzen (Befugnisse) von Projektleitung und Projektmitarbeitern erhöht die Klarheit und die Verbindlichkeit des Arbeitsauftrages für alle Beteiligten. Die Vereinbarung wird mit der Schulleitung getroffen. Wichtig ist der Klärungsprozess an sich und die weitere Reflexion, wie die Umsetzung gelingen kann.

Klassische Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Projektleitung sind:

- Information und Kommunikation:
  - Ansprechpartner für alle am Projekt Beteiligten sein
  - Für Information und somit Transparenz über den Projektverlauf sorgen
  - Das Projekt nach innen und außen vertreten.
- Strukturierung und Koordinierung:
  - Die Systematik der Projektarbeit gewährleisten
  - Ggf. die Abstimmung zwischen den Teilgruppen eines Projektes absichern.
- Leitung von Teamsitzungen:
  - Für Einladungen, Tagesordnung, Moderation, Protokoll etc. sorgen
  - Feedbackphasen gewährleisten.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Nach: Königswieser/ Hillebrand, S. 63

<sup>9</sup> Zur projektinternen Regelung von Aufgaben siehe auch Handreichung „Arbeit im Team“

- **Informationswege sicherstellen.**<sup>10</sup>

Es wird geklärt, welche Personen und Gremien durch die Projektgruppe auf welche Art und Weise (Bericht in GLK, gemeinsame Sitzung mit Auftraggeber, Infowand etc.) im Rahmen der Regelkommunikation informiert werden.

- **Verfahrensabläufe bei Projekten festlegen.**

Für das Kollegium muss das Verfahren, in welchen Schritten ein Projektauftrag entsteht und erteilt wird, mittels einer Prozessbeschreibung transparent sein. Genehmigte Projektaufträge werden in der Schule veröffentlicht.

In den einzelnen Phasen eines Projektes haben die Beteiligten Klarheit, von wem und wie die anstehenden Entscheidungen getroffen werden. Welche Kompetenzen hat hier die Projektgruppe selbst, welche liegen beim Auftraggeber? Welche weiteren Personen und Gremien sind zu beteiligen?<sup>11</sup>

Regelmäßig werden die beobachteten Wechselwirkungen zwischen Organisation und Projektgruppe reflektiert und ggf. Anpassungen vorgenommen. Kontinuierliche Reflexion im Projektmanagement schafft eine brauchbare und tragfähige Projektkultur und fördert die Arbeitszufriedenheit.

Weitere Ausführungen zur Einbindung der Projektorganisation in die schulische Organisation bzw. das Gesamtsystem der Qualitätsentwicklung finden sich in der Handreichung „Schulführung und Qualitätsentwicklung“.

## 4 Die Rolle der Schulleitung im Projektmanagement

Die Schulleitung trägt für die an einer Schule stattfindenden Projekte die Gesamtverantwortung und ist somit die oberste Entscheidungsinstanz. Um die Einbindung der Projekte in das Gesamtsystem Schule sicher zu stellen, ist die Schulleitung stets unterstützend tätig. Sie setzt die Rahmenbedingungen, damit Projekte nutzbringend durchgeführt werden können. Dazu wird die Schulleitung

- die organisatorische Einbindung gewährleisten,
- Ressourcen vergeben,
- eine systematische Projektarbeit einfordern,
- Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

---

<sup>10</sup> Näheres in der Handreichung „Schulinternes Informations- und Kommunikationsmanagement“

<sup>11</sup> Siehe Abschnitt 2.2



Um die Erfordernisse einer systematischen Projektarbeit erkennen zu können, benötigt die Schulleitung selbst gute Kenntnisse im Projektmanagement.

**Organisatorische Einbindung:** Schulische Qualitätsentwicklungsarbeit findet zu einem großen Teil in Projekten statt, die im Vergleich zu den in der Schule fest implementierten Prozessen mit besonderen Bedingungen ausgestattet sind, z. B. hinsichtlich Zeit, Ressourcen, Personal. QE-Projekte benötigen einen organisatorischen Rahmen, durch den ihre Einbindung in die Gesamtorganisation der Schule gewährleistet ist. Eine zentrale QE-Gruppe, in der die Schulleitung als oberste Entscheidungsinstanz Mitglied ist, koordiniert die verschiedenen Einzelprojekte (Formularwesen, Zeitplan und Projektübersicht). Mittels Delegation überträgt die Schulleitung den Projektleiterinnen und -leitern sowie den Mitgliedern Aufgaben und Befugnisse. Die Schulleitung stellt sicher, dass die Gesamtorganisation regelmäßig über den Stand der Projekte informiert ist. Verbindungen und Vernetzungen der Projekte mit anderen Bereichen werden so sichtbar gemacht.

**Ressourcen:** Projekte zur Qualitätsentwicklung sind keine Routinearbeiten, sondern einmalige Aufgabenstellungen, die durch die Vergabe förderlicher Ressourcen von der Schulleitung unterstützt werden können und müssen. Zugleich ist die Schulleitung gegenüber dem Gesamtkollegium und gegenüber Land und Schulträger rechenschaftspflichtig und verantwortlich hinsichtlich der Verwendung der bereitgestellten Ressourcen. Das heißt: Für jedes Projekt ist zu prüfen, welche Unterstützung in welchem Umfang notwendig ist. Unterstützungsformen sind:

- Fachliche Unterstützung, z.B. in Form von externer Beratung durch Fachberaterinnen und Fachberater oder Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter oder in Form von Fortbildungen. Unter Berücksichtigung und Nutzung dieser Angebote gewährleistet die Schulleitung die bedarfsgerechte Unterstützung der Projekt-Teammitglieder und werden Kolleginnen und Kollegen für Fortbildungen frei gestellt bzw. zur Teilnahme an Fortbildungen aufgefordert oder Fortbildungen initiiert.
- Prozessuale Unterstützung, z.B. die Begleitung der Projektarbeit durch eine schulinterne QE-Gruppe oder die Durchführung eines projektbezogenen pädagogischen Tages.
- Zeitliche Unterstützung durch Vergabe von Anrechnungsstunden.
- Organisatorische Unterstützung, z.B. durch ein festgelegtes Zeitfenster für Projektsitzungen, die Vorgabe von Terminen für den Zwischen- und Abschlussbericht.
- Projektspezifische Unterstützung, z.B. Aussetzen der Läuteordnung, diverse Genehmigungen.

**Projekte:** Die Schulleitung hat die Gesamtverantwortung für die Qualitätsentwicklung. Sie ist deshalb bei allen wesentlichen Entscheidungen, die ein Projekt betreffen, beteiligt.

- Ausgangspunkt für ein Projekt ist eine Projektidee. Die Schulleitung (ggf. mit QE-Gruppe) trifft aufgrund eines vorgelegten Projektantrags und nach Abschätzung von Nutzen, Aufwand und Risiko des geplanten Projektes die Entscheidung, ob das Projekt durchgeführt wird. Die Schulleitung erteilt den *Projektauftrag*.
- Das *Projektteam* wird von der Schulleitung benannt. Zugleich werden Projektteam-Leitungen und -Mitgliedern verbindlich Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen übertragen.
- Die Schulleitung fordert eine klare *Projektorganisation*. Es gibt eine Teamleitung, die der direkte Ansprechpartner der Schulleitung ist und deren Rolle, Aufgabe und Befugnisse bestimmt und dokumentiert sind. Innerhalb des Projektteams sind ebenfalls Rollen, Aufgaben und Befugnisse der Team-Mitglieder bestimmt und beschrieben.
- Im Verlauf des Projekts hat die Schulleitung die Entscheidung über *Zielkorrekturen* bzw. Projektstopp.
- Die *Projektelevaluation* und die *Projektdokumentation* sind für die Schulleitung die Grundlage für weitere Entscheidungen. Sie geben Auskunft darüber, inwieweit die Projektergebnisse geeignet sind, einen dauerhaften Prozess und damit eine nachhaltige Qualitätsentwicklung einzuleiten.
- Beim *Projektabschluss* entlässt die Schulleitung das Projektteam aus der Verantwortung.

Systematisch geführte Projekte führen zu gesicherten Ergebnissen und ermöglichen so fundierte Entscheidungen der Schulleitung. Die mit dem Projektmanagement verbundene Delegation schafft Freiräume für andere Führungsaufgaben und ist zugleich Teil der Personalentwicklung.

**Anerkennung und Wertschätzung:** Anerkennung, Wertschätzung und darauf beruhende Zufriedenheit mit Arbeitsplatz und Aufgabe sind tragende Voraussetzungen für den Leistungswillen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In QE-Projekten wird dieser Wille in besonderer Weise gefordert und genutzt. Die herkömmliche Struktur der Schule und der pädagogischen Arbeit hat eher ungünstige Bedingungen geboten für die Entwicklung einer Anerkennungs- und Wertschätzungskultur. Für die operativ eigenständige Schule ist diese jedoch zugleich Qualitätsziel und Gelingensvoraussetzung.

Die Schulleitung ist diejenige Instanz im Ganzen der Schule, die prädestiniert ist, Anerkennung und Dank auszusprechen und damit einem Geist der Ermutigung und der beharrlichen Weiterentwicklung in den schulischen und pädagogischen Neuerungsprozessen Raum zu geben. Durch sachliche sowie team- und personenbezogene Würdigung nimmt sie bei verschiedensten Anlässen in der Projektentwicklung und insbesondere bei deren Abschluss eine Vorbildfunktion in der Schule und für die Schulgemeinschaft wahr.

## **5 Hinweise für die Einführung von Projektmanagement**

Konsequentes Projektmanagement an Schulen ist bislang wenig ausgeprägte Praxis. Im Rahmen des OES-Modellvorhabens sind bei der Einführung von Projektmanagement u.a. folgende Schwierigkeiten beobachtet worden:

- Projektideen werden nicht vorangetrieben, aus Angst klare Ziele formulieren zu müssen und unter Erfolgsdruck zu geraten.
- Zeitpläne werden nicht gemacht, weil die Erfahrung fehlt, die benötigte Zeit realistisch abschätzen.
- Projektdokumentation wird nicht als Strukturierungshilfe genutzt, sondern als unnötige Mehrarbeit und Formalismus empfunden und oft im Nachhinein erstellt.
- Es werden Projektziele formuliert, die nicht evaluierbar sind.
- Es werden keine oder keine klaren Projektaufträge erteilt.
- Es tritt das Gefühl auf, nicht an einem Strang zu ziehen.
- Es wird viel diskutiert, viel in Frage gestellt, uneffektiv oder wenig konkret gearbeitet.
- Aktive Träger der QE-Projekte fühlen sich isoliert und in ihrem Einsatz nicht anerkannt.

Ursachen hierfür können sein:

- Es fehlen Kenntnisse und Fähigkeiten in Projektmanagement bei allen Beteiligten.
- Es fehlt die Einsicht in den Nutzen einer konsequenten Anwendung von Projektmanagement und damit die Motivation.
- Die Arbeit in QE-Projekten wird nicht als Teil der Lehrertätigkeit betrachtet.
- QE-Projekte sind nicht in eine langfristige Strategie eingebettet.
- Verbindliche und einheitliche Standards, wie QE-Projekte durchgeführt und kommuniziert werden, fehlen.

Um diesen oder ähnlichen Schwierigkeiten zu begegnen bzw. vorzubeugen, haben sich im Modellvorhaben folgende Vorgehensweisen als hilfreich erwiesen:

- **Strategisch handeln.**
  - Qualitätsentwicklung langfristig planen und QE-Projekte den übergeordneten Zielsetzungen zuordnen.
  - Eine klare Aufbau- und Ablauforganisation für das Projektmanagement schaffen. Verbindliche Anforderungen an alle QE-Projekte klar definieren.
  
- **Projekte sorgfältig auswählen.**
  - Notwendige Entwicklungsmaßnahmen wie z.B. die Lernfeldumsetzung als QE-Projekte aufnehmen und den Zusammenhang zu den Qualitätszielen sichtbar machen.
  - Sorgfältig analysieren, welche QE-Projekte in den einzelnen Schularten bzw. Abteilungen notwendig sind.
  
- **Die Anbindung der QE-Projekte an das Leitbild aufzeigen.**
  - QE-Projekte müssen Zielsetzungen haben, die langfristig und evaluierbar die Qualität verbessern.
  - Bei der Zielentwicklung alle Projektgruppenmitglieder einbinden.
  
- **Für Transparenz sorgen.**
  - Eine zeitaufwändige, aber wichtige Aufgabe der Schulleitung und der QE-Gruppe ist es, dem Kollegium die aktuell wie langfristig hohe Bedeutung der Qualitätsentwicklung nahe zu bringen, sowohl für die interne Weiterentwicklung der Schule als auch für die Wirkung nach außen.
  - Die Projektleitung muss Klarheit haben über die organisatorischen Rahmenbedingungen und über die Bedeutung des Projekts innerhalb der langfristigen Zielsetzung der Schule informiert sein.
  - Umfang und Zweck der Dokumentationsanforderungen sollten mit den Projektleitungen abgesprochen sein.
  - Das Kollegium optimal informieren über Projektfortschritte, erreichte Meilensteine, erfolgreich abgeschlossene Projekte und Ergebnisse von Projektevaluationen (Gesamtlehrerkonferenz, Abteilungssitzungen, Pädagogischer Tag, Aushang, Intranet ...)
  - Erfolge feiern, innerhalb der Projektgruppe, aber auch mit dem Kollegium. Im Rahmen kleinerer und größerer Zusammenkünfte Dank und Anerkennung aussprechen.

- **Kompetenzen aufbauen.**
  - Die Schulleitung, die QE-Gruppe und die Projektleitung benötigen Fortbildung in Projektmanagement.
  - Auf Sitzungsmanagement achten: Einladung mit Tagesordnung; Protokoll, Leitung, Visualisierung.
  - Regelmäßig die Praxis des Projektmanagements reflektieren und daraus Konsequenzen für die Weiterarbeit ableiten.
  
- **Unterstützungssysteme anbieten und nutzen.**
  - Eine schulinterne QE-Gruppe aufbauen, die die Projekte begleitet und unterstützt z. B. bei Zieldefinition und Erstellung des Zeitplans.
  - Anrechnungsstunden für arbeitsaufwändige Projekte vergeben.
  - Die Schulleitung zeigt Kolleginnen und Kollegen persönliche Entwicklungschancen auf, die sich aus einem langfristigen Engagement in der Qualitätsentwicklung ergeben.
  - Externe Spezialisten einbinden.

In wie weit das Projektmanagement an Schulen einen immer höher werdenden Grad der Systematisierung und Formalisierung erfahren wird, weil es vor Ort als hilfreich erlebt wird, bleibt abzuwarten. Zweifellos wird es auch künftig schulindividuell ausgeprägtes Projektmanagement geben. Eine Reflexion der Praxis des Projektmanagements als Teil der Qualitätsentwicklung ist jedoch in jedem Fall Basis erfolgreicher Entwicklung. Maßstab der Reflexion muss sein, ob und wie die aktuelle Praxis des Projektmanagements als förderlich für die Bearbeitung der Entwicklungsvorhaben erfahren und bewertet wird.

## **6 Formulare / Good-practice-Beispiele**

Siehe Anhang zu dieser Handreichung auf der OES-Homepage.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

Jacques Boy/ Christian Dudek/ Sabine Kuschel, Projektmanagement, 8. Aufl., Offenbach: Gabal 2000

Peter Heintel/ Ewald Krainz, Projektmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2001

Bernd Ott/ Thomas Scheib, Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung, 1. Aufl., Berlin: Cornelsen 2002

Hans-Günter Rolff/ Claus Buhren/ Detlev Lindau-Bank/ Sabine Müller, Manual Schulentwicklung, 3. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz 2000, S. 153-185

Uwe Techt/ Holger Lörz, Holger/Joachim Rottluff, Qualität und Eigenständigkeit. Leitfaden zur Schulentwicklung der Staufen Akademie, Bad Boll 2004

Ernst Tiemeyer, Projektmanagement in Lernsituationen, Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel Verlag 2006

Protokolle der OES-Drehscheibentage vom 12. und 13. Dezember 2005, Moodle-Plattform des OES Modellvorhabens

OES-Focus-Evaluation Projektmanagement, Moodle-Plattform des OES-Modellvorhabens