

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im Kosovo

## Modul 2

# Projekt- management

# **Trainingsleitfaden für Direktoren und Führungskräfte im kosovarischen Bildungssystem**

## **Modul 1 - 7**

Erstellt im Rahmen des GTZ-Projektes „Erneuerung der Beruflichen Bildung und Weiterbildung im Kosovo“ und der deutschen CIMIC, Multinationale Brigade Südwest.

Finanziert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) der Bundesrepublik Deutschland

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Die GTZ unterstützt komplexe Reformen und Veränderungsprozesse, auch unter schwierigen Bedingungen. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

### **Herausgeber**

Projekt „Erneuerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Kosovo“  
Rr. Hajrullah Abdullahu nr.25  
10000 Prishtina – Kosovo

Autor: OTI d.R. Dipl. Päd. H. –W. Baumann

Prishtina, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

# Leitfaden für den Ausbilder .....

M2-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage .....	3
M2-A2 - Definition und Merkmale des Projektmanagements .....	5
M2-A3 - Projektphase 1 - Der Projektauftrag .....	6
M2-A4 - Projektphase 2 - Die Projektorganisation .....	8
M2-A5 - Projektphase 3 - Die Projektplanung .....	9
M2-A6 - Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung .....	10
M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluß .....	11
M2-A8 - Praxisaufgabe .....	12
M2-A9 - Abschluß .....	13
M2-A10 - Vertiefung .....	14
M2-A11 - Test .....	15

# Texte .....

Text M2-A2 - Definition und Merkmale des Projektmanagements .....	22
Text M2-A3 - Projektphase 1 - Der Projektauftrag .....	26
Text M2-A4 - Projektphase 2 - Die Projektorganisation .....	30
Text M2-A4 - Aufgabe zur Projektphase 2 - Die Projektorganisation .....	33
Text M2-A5 - Projektphase 3 - Die Projektplanung .....	34
Text M2-A5 - Aufgabe zur Projektphase 3 - Die Projektplanung .....	40
Text M2-A6 - Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung .....	41
Text M2-A6 - Aufgabe zur Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung .....	52
Text M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluß .....	53
Text M2-A7 - Aufgabe zur Projektphase 5 .....	55

# Leitfaden für den Ausbilder

## M2-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

### Ziele

- Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen
- TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

### Zwecke

- TN fühlen sich am richtigen Platz und in der richtigen Veranstaltung und wollen mitarbeiten
- Die Erwartungsabfrage ermöglicht dem Ausbilder, teilnehmerorientiert vorzugehen

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Begrüßung, Vorstellung	Begrüßung, Vorstellung des Ausbilders	Vortrag	Folie # 1
0905	Ziele	<b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen</li> <li>● TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid</li> <li>● TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt</li> <li>● TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert</li> </ul>	Vortrag, Diskussion	Folie # 2
0910	Methoden	<b>Methoden</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Vortrag</li> <li>2.Einzelarbeit</li> <li>3.Gruppenarbeit</li> <li>4.Moderierte Gruppenarbeit</li> </ol>	Vortrag, Diskussion	Folie # 3
0915	Übersicht über die Abschnitte	<b>Abschnitte</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung und Erwartungsabfrage</li> <li>2. Definition und Merkmale des Projektmanagements</li> <li>3. Projektphase 1 -der Projektauftrag</li> <li>4. Projektphase 2 - die Projektorganisation</li> <li>5. Projektphase 3 - die Projektplanung</li> <li>6. Projektphase 4 - Projektsteuerung und Projektverfolgung</li> <li>7. Projektphase 5 - Projektabschluß</li> <li>8. Praxisaufgabe</li> <li>9. Abschluß</li> </ol> <b>Zwischen-Zeit</b>	Vortrag, Diskussion	Folie # 4 Folie # 5

M2-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

		10. Vertiefung 11. Test		
0920	Organisation	<b>Organisatorische Details</b> (vor Ort festzulegen) ● Zeiten ● Verpflegung ● Lehrmaterialnutzung ● Spielregeln für die Arbeit ● etc.	Vortrag	Flip
0925	Erwartungs- abfrage	<b>Erwartungsabfrage</b>	Karten- abfrage	Pinwand, Kärtchen, Stifte
1000	Pause			
1015	Fortsetzung mit M2A2			

## M2-A2 - Definition und Merkmale des Projektmanagements

### Ziel

- Teilnehmer (TN) kennen Definition, Vor- und Nachteile und erfolgsgefährdende Faktoren des Projektmanagements

### Zweck

- TN vermeiden bei Projekten aus dem Schulentwicklungsplan in der Projektplanung Fehler

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1015		Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1020	Definition und Merkmale des Projektmanagements	<b>Abschnitte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definition</li> <li>● Merkmale</li> <li>● Vorteile des Projektmanagements</li> <li>● Nachteil: Zeitaufwand im Projektmanagement</li> <li>● Erfolge gefährdende Faktoren</li> <li>● Praktische Tips</li> </ul>	Vortrag, Diskussion  Selbststudium nach Bedarf	Folie # 3 Folie # 4 Folie # 5 Folie # 6 Folie # 7 Folie # 8 Folie # 9 Text M2-A2 - Definition und Merkmale des Projektmanagements
1100	Fortsetzung mit M2A3		Vortrag, Diskussion	

## M2-A3 - Projektphase 1 - Der Projektauftrag

### Ziel

Teilnehmer (TN) können einen Projektauftrag nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen

### Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene setzen zu können“

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1100	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1105	Übersicht Phasen des Projektmanagements	<p>Übersicht Phasen des Projektmanagements</p> <p>(1) Projektauftrag</p> <p>(2) Projektorganisation (Festlegung von Auftraggeber, Koordinations- oder Steuergruppe, Projektteam, Problemlösegruppe)</p> <p>(3) Projektplanung (Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Terminplanung, Ressourcen- und Kostenplanung und Planung des Projektdokumentationssystems)</p> <p>(4) Projektabwicklung (Startsitzung des Projektes, Projektsitzungen und Problemlösebesprechungen, Meilensteingespräche)</p> <p>(5) Projektabschluss</p>	Vortrag	Folie # 3  Text Projektphase 1 - Der Projektauftrag; hier: Phasen des Projektmanagements
1115	Projektauftrag	<p>Die TN werden in Gruppen aufgeteilt, erhalten den Text und folgende Aufgabe:</p> <p>1. Lesen Sie den Text.</p> <p>2. Wählen Sie ein beliebiges Projekt aus einem Schulentwicklungsplan.</p> <p>3. Formulieren Sie den Projektauftrag.</p> <p>Alle Gruppenmitglieder notieren Ihre Ergebnisse auf dem Formblatt.</p> <p>Die Gruppen werden neu zusammengestellt.</p> <p>4. Tauschen Sie in der neuen Gruppe Ihre Aufträge aus und gleichen Sie sie miteinander ab.</p> <p>5. Notieren Sie die Auftragsformulierung, auf die</p>	Gruppenarbeit	Text Projektphase 1 - Der Projektauftrag

M2-A3 - Projektphase 1 - Der Projektauftrag

		<p>Sie sich in der Gruppe geeinigt haben, auf Flipchart.</p> <p>Plenum. Nutzen Sie die Auftragsformulierung als Vorbereitung für ein Gespräch mit einer Lehrperson, die Sie als Projektleitung vorgesehen haben.</p> <p>Führen Sie das Gespräch mit dieser Lehrperson als Rollenspiel durch. Überlegen Sie dabei insbesondere, welche Ressourcen und Anreize Sie für die Übernahme der Projektleitung bieten können.</p>	Rollen- spiel	
1500	Fortsetzung mit M2A4			

## M2-A4 - Projektphase 2 - Die Projektorganisation

### Ziel

Teilnehmer (TN) können eine Projektorganisation nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen und haben die Aufgabenstellungen für Auftraggeber, Projektleiter, Projektgruppe, Arbeitsgruppe und Projektberater verstanden

### Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene zu setzen“

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1500	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1505	Übersicht Organisation	Übersicht Organisation	Vortrag	Folie # 3
1520	Projektorganisation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vergabe der Aufgabe an die Kleingruppen</li> <li>2. Bearbeitung der Aufgabe unter Hinzuziehung des Textes „Projektphase 2 – Die Projektorganisation“</li> <li>3. Die Präsentation kann durch Aushang der auf Flipchart notierten Entscheidungen im Plenum erfolgen.</li> <li>4. Möglich ist auch, die Entscheidungen als Grundlage für Gespräche der Schulleitung mit den Personen zu nutzen, die im Projektteam mitarbeiten oder seine Leitung übernehmen sollen. Die Gespräche können dann als Rollenspiel im Plenum durchgeführt werden.</li> </ol>	Gruppenarbeit  ggf. Rollenspiel	Text M2-A4 - Projektphase 2 - Die Projektorganisation + Text M2-A4 - Aufgabe zur Projektphase 2
1700	Ende des ersten Tages			
	Fortsetzung mit M2A5			

## M2-A5 - Projektphase 3 - Die Projektplanung

### Ziel

Teilnehmer (TN) können eine Projektplanung nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen

### Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene zu setzen“

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
0905	Übersicht Planung	Übersicht Planung	Vortrag	Folie # 3
0915	Projekt-planung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vergabe der Aufgabe an die Kleingruppen</li> <li>2. Bearbeitung der Aufgabe unter Hinzuziehung des Textes „Projektphase 3 – Die Projektplanung“</li> <li>3. Präsentation der Ergebnisse im Plenum</li> </ol>	Gruppenarbeit	Text M2-A5 - Projektphase 3 - Die Projektplanung + Text M2-A5 - Aufgabe zur Projektphase 3
1200	Mittagspause			
1300	Fortsetzung mit M2A6			

## M2-A6 - Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung

### Ziel

Teilnehmer (TN) kennen die Hinweise zur Projektsteuerung und Projektverfolgung

### Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene zu setzen“

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1300	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1305	Übersicht Projektsteuerung und Projektverfolgung	Projektsteuerung und Projektverfolgung	Vortrag Diskussion	Folie # 3 Text M2-A6 - Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung
1315	Projektsteuerung und Projektverfolgung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vergabe der Aufgabe an die Kleingruppen</li> <li>2. Präsentation der Ergebnisse im Plenum</li> </ol>	Gruppenarbeit	Text M2-A6 - Aufgabe zur Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung
1445	Fortsetzung mit M2A6			

## M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluss

### Ziel

Teilnehmer (TN) kennen die Hinweise zum Projektabschluss

### Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise abzuschließen

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1445	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1450	Projektabschluss	Hinweis auf Text zum Nachlesen	Vortrag	Text M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluss  Folie # 3
1500	Projektabschluss	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Vergabe der Aufgabe an die Kleingruppen</li> <li>4. Bearbeitung der Aufgabe unter Hinzuziehung des Textes „Projektphase 5 – Projektabschluss“</li> <li>5. Präsentation der Ergebnisse im Plenum</li> </ol>	Gruppenarbeit	Text M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluss + Text M2-A7 - Aufgabe zur Projektphase 5
1600	Fortsetzung mit M2A8			

## M2-A8 - Praxisaufgabe

### Ablauf

1600	Praxis- aufgabe	Entwickeln Sie für Ihre Schule ein Projekt (falls vorhanden, nehmen Sie ein Projekt aus dem Schulentwicklungsplan) und arbeiten Sie den Projektauftrag, die Projektorganisation, und die Projektplanung aus. Diese sollen am dritten Tag hier diskutiert werden.		Folie # 2
1615	Fortsetzung mit M2A9			

## M2-A9 - Abschluß

### Ablauf

1615	Abschluß	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zusammenfassung</li> <li>•Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf</li> <li>•Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes</li> <li>•Ausblick auf den dritten Tag</li> <li>•Verabschiedung</li> </ul>		Folie # 2
1700	Ende			

Beginn der Interimphase  
 Dritter Tag am: ...

## M2-A10 - Vertiefung

### Zweck

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, den in den ersten beiden Tagen des Moduls behandelten und im Selbststudium sowie in der Praxisaufgabe vertieften Stoff mit dem Dozenten und den Kollegen weiter zu vertiefen.

### Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Einführung	Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
0905		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch</li> <li>•Vertiefende Diskussion des Lernstoffs</li> </ul>		
1600	Fortsetzung mit M2A10			
1700	Ende			

## M2-A11 - Test

<b>Name:</b>
--------------

<b>Vorname:</b>
-----------------

<b>Datum:</b>
---------------

**Hinweis zur Durchführung:**

Die Punkte haben mindestens zwei Lösungsmöglichkeiten.  
Davon ist mindestens eine richtig.

Kreuzen Sie die richtigen Lösungsmöglichkeiten an.  
Haben Sie eine falsche Lösungsmöglichkeit angekreuzt, so streichen Sie den Kasten deutlich durch:

Antworttext...

Sie haben den Test bestanden, wenn Sie 11 der 14 Punkte richtig beantwortet haben.

**1: Das Projektmanagement wird eingesetzt, um Aufgaben**

- die einmalig sind, zu bearbeiten.
- die immer wiederkehren, zu bearbeiten.

**2: Das Projektmanagement wird eingesetzt, um Aufgaben zu lösen,**

- die so komplex sind, daß die Mitarbeit mehrerer Personen erforderlich ist.
- die von einer Person zuverlässig bearbeitet werden können.

**3: Das Projektmanagement wird eingesetzt, um Aufgaben zu lösen,**

- die meist zeitlich unbegrenzt sind.
- die zeitlich begrenzt sind.

**4: Projekte sind mit Auftraggeber, Projektleiter, Projektteam usw. organisiert.**

- Dabei handelt es sich um eine einmalige Organisation, die nur für das Projekt zusammengestellt wird.
- Dabei handelt es sich um eine Organisation, die bereits besteht und eine zusätzliche Aufgabe bekommt.

**5: Der Projektauftrag wird in der Regel vom Direktor vergeben. Dabei kommt es entscheidend darauf an, eine klare Zielformulierung zu finden. Welche Fragestellung ist richtig?**

- Was soll das Ergebnis sein?
- Wie wollen wir vorgehen?

**6: Die gute Zusammenarbeit mit den Eltern ist in der schulischen Arbeit sehr wichtig. Deshalb kann im Schulentwicklungsplan ein Projekt „Zusammenarbeit mit Eltern“ enthalten sein. Ist die Zielformulierung „Die Zusammenarbeit mit den Eltern soll verbessert werden“ zweckmäßig?**

- Nein, weil sie nicht erlaubt, die Zielerreichung zu messen.
- Ja, weil sie dem Projektleiter alle Freiheiten gibt.

**7: Der Projektauftrag soll vom Direktor schriftlich formuliert werden, um**

- über das Projekt fehlerfrei an seine Vorgesetzten berichten zu können.
- Klarheit für den Projektleiter zu schaffen.

**8: An der Schule kann es gleichzeitig mehrere Projekte geben, die im Schulentwicklungsplan enthalten sind. Über die Priorität der Projekte (welches Projekt gegenüber den anderen Vorrang genießt) entscheidet**

- der Direktor (Auftraggeber)
- die Versammlung der Projektleiter
- der Schulbeirat

**9: Wer hat die Verantwortung für die zielgerechte Umsetzung des Projektauftrages?**

- Der Direktor
- Der Projektleiter
- Die Projektgruppe

**10: Angenommen, das Projekt „Bau Schulsportplatz“ kann wahrscheinlich nicht bis zum im Projektauftrag geschriebenen Termin abgeschlossen werden. Was tut der Projektleiter?**

- Er informiert den Auftraggeber (Direktor) und versucht, mit seiner Projektgruppe eine Lösung zu finden.
- Nichts.
- Er sucht zusammen mit der Projektgruppe eine Lösung.

**11: Der Projektberater kann eingesetzt werden, wenn in der Schule noch keine Erfahrungen im Projektmanagement vorhanden sind. Der Projektberater**

- teilt die Verantwortung für den Erfolg des Projektes mit dem Projektleiter.
- berät den Projektleiter.
- unterstützt die Projektgruppe bei Bedarf.

**12: Ein Projekt muß sehr sorgfältig geplant werden. Der Projektleiter geht wie folgt vor:**

- Zerlegung des Projekts einzelne Arbeitspakete - Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete - Verknüpfung der einzelnen Arbeitspakete mit Zeitpunkten - Festlegung des erforderlichen Personalbedarfs, der notwendigen materiellen Ressourcen und der anfallenden Kosten.
- Festlegung des erforderlichen Personalbedarfs, der notwendigen materiellen Ressourcen und der anfallenden Kosten - Zerlegung des Projekts einzelne Arbeitspakete - Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete - Verknüpfung der einzelnen Arbeitspakete mit Zeitpunkten.

**13: Am Anfang eines Projektes muß eine Startsitzenng durchgeführt werden. Sie dient dem Zweck,**

- alle Beteiligten zu informieren und auf das Projekt einzustimmen.
- das Projekt zu diskutieren, um Gründe für das Scheitern zu finden.

**14: In der Liste offene Punkte (LOP) wird am Ende einer Besprechung festgehalten, wer welche Aufgabe bis wann abarbeiten soll. Diese Liste**

- wird in Kopie allen Beteiligten zur Information gegeben.
- wird nicht an die Beteiligten weitergegeben, sondern bleibt in den Akten des Projektleiters, damit er besser kontrollieren kann.

## Lösungen

<b>1</b>	
	<b>x</b>

<b>2</b>	
	<b>x</b>

<b>3</b>	
	<b>x</b>

<b>4</b>	
	<b>x</b>

<b>5</b>	
	<b>x</b>

<b>6</b>	
	<b>x</b>

<b>7</b>	
	<b>x</b>

<b>8</b>	
	<b>x</b>

<b>9</b>	
	<b>x</b>

<b>10</b>	
	<b>x</b>

<b>11</b>	
	<b>x</b>
	<b>x</b>

<b>12</b>	
	<b>x</b>

<b>13</b>	
	<b>x</b>

<b>14</b>	
	<b>x</b>

Texte

Texte

## Text M2-A2 - Definition und Merkmale des Projektmanagements

### Definition

#### 1. Projektmanagement ist

- die Schaffung einer Organisationsform zur Durchführung von Projekten sowie
- die Leitung des Projektes (Planung, Überwachung und Steuerung).

#### 2. Projektmanagement ist das Instrument, um Aufgaben zu bearbeiten,

- die durch die Schulleitung an andere Personen in der Schule delegiert werden,
- die so komplex sind, dass die Mitarbeit mehrerer Personen erforderlich ist,
- die zeitlich begrenzt sind,
- die sich auf ein einmaliges Vorhaben beziehen, das in gleicher Form nicht wiederkehrt und durch Neuartigkeit gekennzeichnet ist.

### Merkmale

#### ● **Zielvorgabe**

Ein Projekt hat ein Ziel. Es soll ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden, z. B. die Neugestaltung des Schulhofes, die Errichtung einer Datenbank zu Unterrichtsmaterialien usw..

#### ● **Zeitliche, personelle und andere Begrenzungen**

Ein Projekt hat eine bestimmte Zeitdauer mit definiertem Ausgangs- und Endpunkt. Die Zahl der Personen ist begrenzt; es gibt einen festen Kostenrahmen usw..

#### ● **Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben**

Ein Projekt ist in irgendeiner Form ein "einmaliges" Vorgehen und keine Routinetätigkeit, die sich immer wiederholt.

#### ● **Projektspezifische Organisation**

Projekte unterscheiden sich von Einzelvorhaben durch die Projektorganisation (Auftraggeber, Projektleiter, Projektteam, bestimmte Abläufe bei Projektbesprechungen usw.).

## Vorteile des Projektmanagements

- Mögliche Probleme, die während des Prozesses auftreten, können schneller wahrgenommen und bearbeitet werden.
- Es sind schnellere Entscheidungen möglich.
- Die bisherige Organisationsform der Schule bleibt bestehen; es ist keine Umstrukturierung erforderlich.
- Die Mitarbeiter haben mehr Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

## Nachteil: Zeitaufwand im Projektmanagement

Die Projektarbeit in der Schule ist zum größten Teil neben der Alltagstätigkeit, insbesondere dem Unterricht, zu erledigen.

Der Direktor kann diesem Problem wie folgt begegnen:

- Projekte nur dann vorsehen, wenn sie für die Aufgabe oder das Vorhaben die effektivste und effizienteste Arbeitsweise sind und z. B. nicht besser durch einzelne Personen übernommen und bearbeitet werden. Das heißt u.a., dass Projektmanagement nur dann sinnvoll ist, wenn die Aufgabe Koordination und Kooperation erfordert und wenn mehrere Personen oder Personengruppen und mehrere Bereiche wie z. B. Unterrichtsfächer, Jahrgangsstufen oder Abteilungen vom Projekt betroffen sind.
- Den Organisationsaufwand und die Zahl und Größe der am Projekt beteiligten Gruppen so gering wie möglich halten, weil sonst zusätzliche Gruppen zur Koordinierung und Steuerung der Arbeit in den Projektgruppen erforderlich werden.
- Das Projekt professionell durchführen. Hier liegt in der Praxis eine der Hauptschwierigkeiten: Projektmanagement ist ein komplexes System von Werkzeugen, das professionelles Vorgehen z. B. bei der Projektplanung oder der Leitung von Projektbesprechungen erfordert - ansonsten ist der Projektverlauf ineffizient, es wird unnötige Zeit verbraucht und die Motivation sinkt.

## Erfolge gefährdende Faktoren

Der Erfolg eines Projektes hängt stark davon ab,

- (1) ob die Beziehung von Projektmanagement und ständigem Management in der Linienorganisation klar und konfliktfrei geregelt ist, und
- (2) wie das Projekt durch die Schulleitung vorbereitet ist.

### **Zu (1): Projektmanagement und ständiges Management**

#### Problem:

Der Direktor steht im Spannungsfeld zwischen der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung und der sich aus dem Delegationsprinzip ergebenden Eigenverantwortung des Projektleiters und der Projektgruppe für ihre Arbeit.

Der Direktor hat vor allem die Aufgabe, die Projektarbeit bis zur Vorlage des Projektergebnisses zu unterstützen.

#### Lösung:

Besonders wichtig ist deshalb eine

- klare Abgrenzung und
- zugleich eine Verzahnung

zwischen der Leitung der Schule als ständigem Management und dem Projektmanagement.

Der Direktor sorgt für Klarheit über alle konstitutiven Bedingungen.

Je klarer diese Bedingungen und Vorgaben sind, desto geringer ist die Gefahr, dass Eingriffe in die Projektarbeit oder Interventionen durch den Direktor im Rahmen seiner pädagogischen Gesamtverantwortung erforderlich werden.

Auftragsklarheit, Zeitrahmen und Ressourcensicherheit sichern den Gestaltungsspielraum der Projektgruppe ab.

Entsprechend müssen bereits bei der Einrichtung von Projekten die **wechselseitigen Rechte und Pflichten** zwischen dem Projektleiter und dem Direktor geklärt sein:

- das Entscheidungsrecht im Hinblick auf den Arbeitsprozess und
- die Berichtspflicht der Projektleitung,
- das Entscheidungsrecht und der Genehmigungsvorbehalt der Schulleitung im Hinblick auf die Inhalte und Ergebnisse,
- die Beratung und Unterstützung sowie
- das Interventionsrecht und ggf. auch
- die Interventionspflicht der Schulleitung -

Dem Projektleiter muss von der Schulleitung die innerschulische Verantwortung für das Projekt übertragen werden.

Das bedeutet, dass Schulleitung und Funktionsträger auf Zuständigkeiten zugunsten des Projektmanagements verzichten.

Das Verhältnis des Teams zum Kollegium muss in Bezug auf Weisung und Kommunikation für alle Beteiligten verständlich beschrieben werden, weil sonst die Kommunikationsstrukturen durcheinander geraten können und ein allgemeiner Zustand der Unsicherheit und Ungewissheit entsteht. Das kann dazu führen, dass Projektmanagement insgesamt als Störfaktor empfunden und pauschal abgelehnt wird.

Diese Störungen werden umso weniger auftreten, je klarer Auftrag, Organisation und Struktur geklärt sind.

### **Zu (2): Vorbereitung des Projektes**

Zur Vorbereitung durch die Schulleitung gehört vor allem auch die Klärung der Frage, **ob sich eine Problemstellung oder eine Aufgabe mittels einer Projektgruppe besser lösen lässt** als durch Delegation bzw. durch das ständige Management.

## Praktische Tips

- **Zweckmäßig** ist Projektmanagement nur bei Aufgaben und Problemstellungen, welche für die Beteiligten von Bedeutung sind und zu denen sie substantiell etwas beitragen können und wollen.  
Führungsaufgaben und Problemstellungen, die die Schulangehörigen nicht interessieren, werden besser durch die Schulleitung gelöst.
- Aus Gründen der Klarheit empfiehlt es sich, der Projektgruppe den **Auftrag schriftlich** zu erteilen.
- Für den Erfolg des Projektes sind eine **klare Projektorganisation** sowie ein **Arbeits-** und **Zeitplan** entscheidend, weil sie das eigentliche Führungsinstrument für die Projektarbeit darstellen.
- Eine Projektgruppe soll sich grundsätzlich **selbst organisieren** können.
- Beim Arbeits- und Zeitplan ist nicht nur die Arbeit in der Projektgruppe zu planen, sondern es ist auch zu überlegen, zu welchen Zeitpunkten der **gesamte Lehrkörper zu orientieren** ist und ob allenfalls eine hausinterne Weiterbildung vorzusehen ist, damit der Kenntnisstand zwischen Projektgruppe und gesamter Lehrerschaft nicht zu weit auseinander klafft.

## Text M2-A3 - Projektphase 1 - Der Projektauftrag

### Die Phasen des Projektmanagements

Der Ablauf eines Projektes wird üblicherweise in fünf Phasen untergliedert:

- (1) Projektauftrag
- (2) Projektorganisation (Festlegung von Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, Koordinations- oder Steuergruppe, Projektteam, Problemlösegruppe)
- (3) Projektplanung (Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Terminplanung, Ressourcen- und Kostenplanung und Planung des Projektdokumentationssystems)
- (4) Projektabwicklung (Startsitzung des Projektes, Projektsitzungen und Problemlösebesprechungen, Meilensteingespräche)
- (5) Projektabschluss

### Der Projektauftrag

Wenn man nicht weiß, wo man hin will, landet man leicht da, wo man keineswegs hin wollte. Das gilt gleichermaßen für Projekte: Wenn der Projektauftrag bzw. das Projektziel nicht eindeutig geklärt sind, verfängt man sich zwangsläufig in Umwegen und Irrwegen. Fehler bei der Formulierung des Auftrags sind im späteren Verlauf kaum zu korrigieren und können entscheidende Auswirkungen haben.

**Ziele haben eine herausragende Bedeutung für die gesamte Projektarbeit.** Das Fehlen einer klaren Zieldefinition führt zu erheblichen **negativen Konsequenzen**:

- Probleme lassen sich nicht als solche identifizieren ('Wer keine Ziele hat, hat auch keine Probleme').
- SOLL/IST-Abweichungen sind nicht feststellbar.
- Handlungs- und Lösungsalternativen können nicht abgeleitet und bewertet werden.
- Zielorientierte Entscheidungen sind nicht möglich.
- Aktivitäten und Verhalten lassen sich nicht zielorientiert koordinieren.
- Konfliktbewältigung wird erschwert, da eine gemeinsame Arbeitsbasis fehlt.

- Motivation durch Zielvorgaben leidet, da keine zielabhängigen Anreize gesetzt werden können

Erste Aufgabe des Projektauftrags ist es also, das Projektziel eindeutig festzulegen:

Das Projektziel beschreibt eine Situation, die nach Abschluss des Projektes erreicht sein soll.

Dabei gibt es eine Reihe grundsätzlicher Anforderungen an die Formulierung von Projektzielen:

### **(1) Projektziele lösungsneutral formulieren**

Das Ziel darf keine Angaben darüber enthalten, wie im Einzelnen bei der Erreichung des Ziels vorgegangen werden soll. Denn nur so können unterschiedliche Lösungswege überhaupt bedacht werden und neue Lösungen in den Blick kommen.

**Grundfrage zur Festlegung des Ziels muss also sein: „Was soll das Ergebnis sein?“ und nicht: „Wie wollen wir vorgehen?“**

### **(2) Ziele operational formulieren**

Ziele sind so zu formulieren, dass sich eindeutig feststellen lässt, ob das Ziel erreicht ist oder nicht. Ein Ziel „Die Zusammenarbeit mit den Eltern soll verbessert werden“ ist kein operationales Ziel. Und die Konsequenz daraus wäre, dass niemand genau weiß, ob das Ziel tatsächlich erreicht ist oder nicht. D.h., es ist genau festzulegen, was genau die Ergebnisse des Projektes sein sollen.

### **(3) Das Zielsystem strukturieren**

Ziele lassen sich unterscheiden in

- Haupt- und Nebenziele,
- Hauptziel und Teilziele, wobei die Teilziele den Ablauf des Projektes in Entscheidungspunkte zerlegen,
- positive und negative Ziele: Eine Zielformulierung muss nicht nur positive Wirkungen festlegen, sondern kann auch negative Wirkungen beschreiben, die vermieden werden sollen.

### **(4) Ziele schriftlich formulieren**

Die schriftliche Formulierung zwingt dazu, sich über die genaue Zielsetzung Gedanken zu machen. Sie gibt damit für den Auftraggeber, aber insbesondere auch für die Projektleitung und die Projektmitarbeiter die Sicherheit, dass sie an den richtigen Zielen arbeiten. Es gibt nicht wenige Projekte, in denen aufgrund eines fehlenden schriftlichen Projektauftrags der Projektleiter am Schluss zu hören bekam, dass man von ihm etwas ganz Anderes erwartet hat.

### **(5) Die Ziele allen Beteiligten mitteilen**

Beteiligt sind zum einen alle Personen, die im Projekt mitarbeiten, und zum anderen alle, die von den Ergebnissen des Projekts und ihrer Umsetzung in das Schulprogramm und in den Schulalltag betroffen sind

## **(6) Die Zielvereinbarung absichern und das Einverständnis von allen Beteiligten einholen**

Günstig ist es hier, wenn der Projektauftrag vom Auftraggeber und der Projektleitung unterschrieben wird. So ist das gemeinsame Verständnis des Projektauftrags noch einmal abgesichert.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, in den Projektauftrag noch Angaben über Rahmenbedingungen, zur Verfügung stehende Ressourcen sowie Anfangs- und Endpunkt und Meilensteine (Punkte, bei denen der Projektstand dem Auftraggeber präsentiert wird) aufzunehmen.

In der Praxis wird der Projektauftrag nicht in einem Schritt endgültig festgelegt, sondern in der Regel handelt es sich dabei um einen längeren Prozess:

- Meist beginnt das Projekt damit, dass im Schulentwicklungsplan ein Projekt benannt wird
- Dann muss der Projektauftrag konkretisiert werden. Das kann der Auftraggeber oder - wenn sie schon feststeht - die Projektleitung in Verbindung mit dem Auftraggeber machen. Damit entsteht ein vorläufiger Entwurf des Projektauftrags, der an dieser Stelle schon schriftlich formuliert sein sollte.
- Wichtig ist, dass dieser Entwurf auch in der Projektgruppe - in der Regel in der ersten Sitzung - diskutiert wird: Möglicherweise ist die jetzige Formulierung an einigen Stellen unklar. Oder die Projektmitglieder haben bei bestimmten Teilzielen Abänderungsvorschläge. Aber vor allem ist wichtig, dass sie in den Prozess rechtzeitig eingebunden sind.
- Erst danach wird der Projektauftrag mit der Unterschrift des Auftraggebers und dem Projektleiter verabschiedet.

Dafür kann das folgende Formblatt verwendet werden:

**Muster Projektauftrag**

Projekt:	
Auftraggeber:	Kurzzeichen:
Projektleiter:	Kurzzeichen:
Aufgabenstellung:	
Zielsetzungen:	
Zu erarbeitende Ergebnisse:	
Budget:	
Termine, Meilensteine:	
_____	_____
Auftraggeber	Projektleiter

## Text M2-A4 - Projektphase 2 - Die Projektorganisation

Die Projektorganisation betrifft die Festlegung eines Auftraggebers, die Bildung der Projektgruppe und ihr zugeordneter Arbeitsgruppen.

### (1) Der Auftraggeber

Projekte sind Vorhaben, die innerhalb der Schule durchgeführt werden können. Der Vorteil liegt darin, dass sie keine grundsätzliche Veränderung der Aufbauorganisation erforderlich machen, sondern ein Instrument darstellen, das schnell einsetzbar ist.

Der Direktor ist der Auftraggeber für schulische Projekte.

Der Auftraggeber hat folgende Aufgaben:

- Erteilung des Auftrags für ein Projekt
- Vereinbarung des Zeitrahmens (Projektbeginn, Projektende, Entscheidungszäsuren und Meilensteine, an denen der Stand des Projektes überprüft wird)
- Ressourcenzuteilung
- Genehmigung von Überschreitungen des Zielrahmens
- Konfliktregelung zwischen Projekt und Linie
- Prioritätensetzung zwischen einzelnen Projekten

### (2) Der Projektleiter

Mit dem Projektleiter steht und fällt ein Projekt. Deshalb empfiehlt es sich, hier sorgfältig zu überlegen und auszuwählen.

Ein Projektleiter hat folgende **Aufgaben**:

- Leitung der Projektgruppe und der Projektsitzungen
- Spezifikation des Projektauftrags zusammen mit dem Auftraggeber
- Projektplanung (Struktur-, Ablauf-, Termin-, Kapazitäten- und Kostenplanung in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe und in Absprache mit dem Direktor)
- Verantwortung für die zielgerechte Umsetzung des Projektauftrags
- Projektverfolgung und Steuerung
- Beauftragung einzelner Projektmitglieder oder kleinerer Arbeitsgruppen mit der Bearbeitung von Teilaufgaben (Arbeitspaketen)

- Sicherstellung der Projektdokumentation
- Regelung der Schnittstellenprobleme zwischen Projekt und Linie, z. B. bei Konflikten zwischen Projektmitarbeitern und Linienvorgesetzten
- Information des Auftraggebers, insbesondere bei Zielabweichungen bzw. Forderung von Entscheidungen über Zieländerungen durch den Auftraggeber

An einen Projektleiter stellen sich folgende **Anforderungen**:

- Fachkenntnisse im Zusammenhang des Projekts, um Probleme rechtzeitig erkennen und verschiedene Lösungsmöglichkeiten einschätzen zu können
- Führungskompetenz

Die Projektleitung kann ein Zwischenschritt auf dem Weg zur Führungskraft sein: Wer sich in der schwierigen Situation eines Projektes als Projektleiter bewährt, beweist damit Fähigkeiten für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Gleichzeitig bietet ein Projekt die Möglichkeit, Führungserfahrungen zu gewinnen.

### **(3) Die Projektgruppe**

#### **Grundsätze für die Bildung einer Projektgruppe:**

- In der Projektgruppe sollen die unterschiedlichen Sichtweisen vertreten sein, die für eine Problemlösung erforderlich sind. Hintergrund dafür ist die These, dass jeder einzelne immer einen „blinden Fleck“ bei der Diskussion von Problemen und Lösungsmöglichkeiten hat. Zielstellung der Projektgruppe ist es daher, verschiedene Perspektiven unmittelbar an einen Tisch zu bringen, um Probleme aus unterschiedlicher Sicht bearbeiten zu können.
- Die Kompetenzen der Gruppenmitglieder sollten sich ergänzen, so dass einerseits die erforderliche Fachkompetenz, aber auch generelle Kompetenzen wie Kreativität und analytisches Denkvermögen je nach dem Bedarf, der sich aus der Aufgabe bzw. dem Vorhaben ergibt, zur Verfügung stehen.

In der Regel gehören die Mitglieder während der ganzen Laufzeit des Projektes der Projektgruppe an. Daneben kann es zweckmäßig sein, für einzelne Sitzungen oder in bestimmten Phasen Experten in das Projekt einzuladen. Das kann jemand aus der Schulverwaltung oder Schulaufsicht sein oder jemand, der in anderen Bereichen, z. B. in einer anderen Schule, zu diesem Thema bereits Erfahrungen besitzt.

### **Aufgaben der Projektgruppe:**

Die Projektgruppe soll nicht die einzelnen Arbeitsaufgaben lösen, sondern sie soll die Steuerung und Überwachung einzelner Aktivitäten im Rahmen des Projektes leisten. D. h. in der Projektgruppe ist abzuklären:

- Wie ist der Projektstand?
- Welche Aufgaben stehen an?
- Wie bzw. von wem werden diese Aufgaben abgearbeitet?

### **(4) Arbeitsgruppen**

Die Bearbeitung der einzelnen Aufgaben erfolgt nicht in der Projektgruppe, sondern durch einzelne Gruppenmitglieder oder in Arbeitsgruppen:

Zwei bis vier Personen setzen sich zusammen und überlegen z. B. den Ablauf einer Fortbildungsveranstaltung. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe müssen nicht alle aus der Projektgruppe stammen. Aber wenigstens ein Mitglied der Projektgruppe sollte jeweils in einer Arbeitsgruppe vertreten sein, um den Zusammenhang zu der Fragestellung des Projektes herstellen zu können.

### **(5) Der Projektberater**

Wenn in einer Organisation professionelles Wissen über Projektmanagement noch nicht hinreichend vorhanden und angeeignet ist oder wenn es sich um schwierige Projekte handelt, ist es hilfreich, dem Projektleiter einen Berater zur Seite zu stellen. Der Berater muss Experte im Bereich Projektmanagement sein und gleichzeitig Beratungskompetenzen besitzen. Er ist nicht die heimliche Projektleitung, sondern unterstützt das Projekt. Das bedeutet im Einzelnen:

- Beratung der Projektleitung, z. B. bei der Formulierung des Projektauftrags, bei der Vorbereitung von Projektsitzungen, bei Konflikten zwischen Projekt und Linie
- Unterstützung der Projektgruppe, ggf. Leitung von Projektsitzungen oder Begleitung der Projektsitzungen als Fachexperte für Projektmanagement
- Beratung des Auftraggebers und Unterstützung bei Meilensteinen
- Unterstützung bei Schwierigkeiten zwischen Projekt und Linie
- Unterstützung bei der Projektverfolgung

## Text M2-A4 - Aufgabe zur Projektphase 2 - Die Projektorganisation

*Die Aufgabe bezieht sich auf die Situation, dass Teilnehmer für eine komplexe Aufgabe an ihrer Schule das Projektmanagement einsetzen wollen und nun die Projektorganisation vorbereiten und entscheiden müssen.*

### **Gruppenarbeit:**

- Klären Sie,
  - wie Sie den Leiter und die Mitglieder der Gruppen gewinnen wollen,
  - aus welchen Arbeitsbereichen oder Gremien Sie sie gewinnen wollen,
  - nach welchen Kriterien Sie sie auswählen wollen und
  - welche zeitlichen Ressourcen (z. B. Entlastungsstunden, Zeitbudget, Bandbreiten bei der Zahl der Pflichtstunden und Lehrer) in welchem Umfang Sie ihnen zur Verfügung stellen wollen.
- Legen Sie die Kompetenzen und die Verpflichtungen der Projektgruppe fest.
- Legen Sie Fristen und Termine (Ausgangs- und Endpunkt sowie Meilensteine) für die Arbeit der Projektgruppe fest.
- Legen Sie fest,
  - wie der Leiter des Projektteams bestimmt werden soll,
  - ob sowie ggf. welche Anreize für die Wahrnehmung der Leitungsaufgabe vorgesehen sind,
  - welche Kompetenzen und Verpflichtungen dem Projektleiter zugewiesen werden sollen.

## Text M2-A5 - Projektphase 3 - Die Projektplanung

Die Planungsphase ist eine der zentralen Faktoren für den Projekterfolg: Nur bei einer sorgfältigen Planung können die anstehenden Arbeiten koordiniert und kann Zeitverlust durch unzureichende Abstimmung vermieden werden.

Bei der Projektplanung lassen sich verschiedene Aufgaben unterscheiden:

### **(1) Strukturplanung:**

Zerlegung des Projekts in Teilprojekte, Projektphasen und einzelne Arbeitspakete

### **(2) Ablaufplanung:**

Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete,

### **(3) Terminplanung:**

Verknüpfung der einzelnen Arbeitspakete mit Zeitpunkten,

### **(4) Ressourcen- und Kostenplanung:**

Festlegung des erforderlichen Personalbedarfs, der notwendigen materiellen Ressourcen und der anfallenden Kosten,

### **(5) Planung des Projektinformationssystems.**

## **(1) Die Projektstrukturplanung**

Der Projektstrukturplan ist eine Übersicht über alle Aktivitäten, die im Rahmen eines Projektes durchzuführen sind. Daraus ergeben sich zwei Schritte:

### **a) Die Festlegung der einzelnen Arbeitspakete**

Arbeitspakete sind diejenigen Aktivitäten, die im Rahmen des Projektes durchzuführen sind. Günstig ist es, bei der Festlegung von Arbeitspaketen auch schon Zeitaufwand, Personalbedarf und voraussichtliche Kosten mit zu bedenken.

#### **Leitfragen:**

- Was genau ist zu tun?
- Wer ist für dieses Arbeitspaket verantwortlich?
- Welche Kapazitäten (an Zeit, Personal, Sachmitteln) werden dafür benötigt?

### **b) Die Strukturierung der Arbeitspakete**

Um das Projekt überschaubar zu machen, empfiehlt es sich, die einzelnen Arbeitspakete in einen Projektstrukturplan einzuordnen.

Dabei ergeben sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Strukturierung:

*Der objektorientierte Strukturplan :*

Gliederung der einzelnen Arbeitspakete nach unterschiedlichen Gegenständen (Objekten).

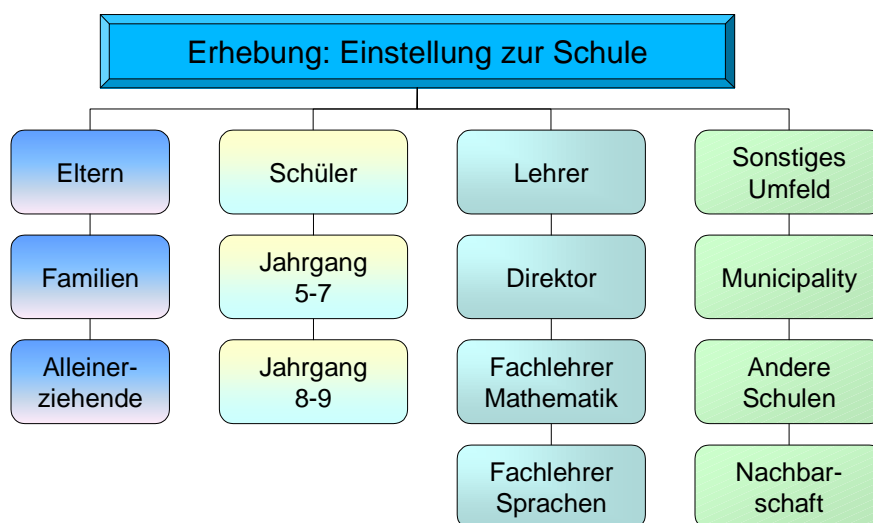
*Der funktionsorientierte Strukturplan:*

Zusammenfassung der einzelnen Arbeitspakete nach Tätigkeiten.

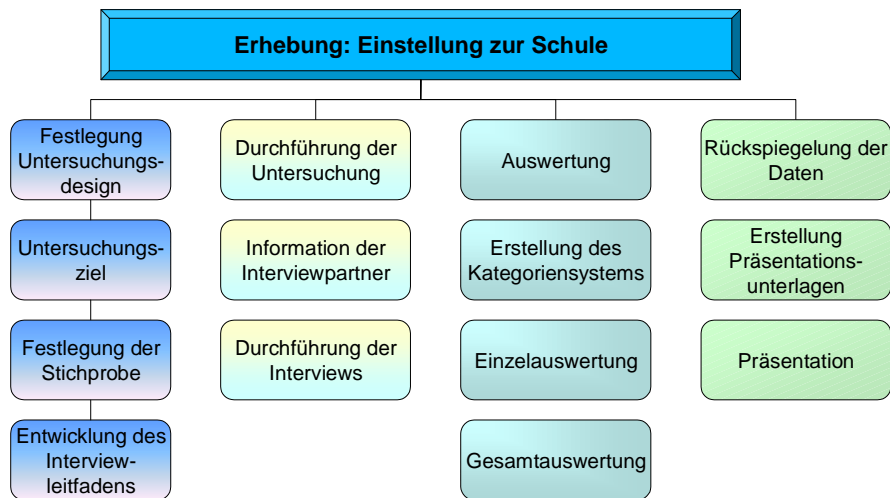
Möglich sind auch gemischte Strukturpläne, bei denen teilweise nach Objekten und teilweise nach Funktionen unterschieden wird.

### Beispiel: Erhebung der Einstellung zur Schule

#### 1) Der objektorientierte Projektstrukturplan:



## 2) Der funktionsorientierte Projektstrukturplan:



### (2) Die Ablaufplanung

Durch die Ablaufplanung wird die zeitliche Reihenfolge der Arbeitspakete festgelegt.

Leitfragen:

- Wie ist die logische Reihenfolge der Arbeitspakete?
- Was muss nacheinander abgearbeitet werden?
- Was kann parallel verlaufen?
- Wo sind Zäsuren (Meilensteine)?
- Wie groß ist die Dauer der einzelnen Arbeitspakete?

Einzelne Arbeitspakete und Entscheidungspunkte können auf Aktionskarten notiert werden, die darauf hin überprüft werden, ob die im Projektablauf zu erledigenden Aufgaben und Tätigkeiten vollständig und in einem sinnvollen zeitlichen Zusammenhang erfasst oder bearbeitet sind.

Häufig zeigt sich im Projektverlauf, dass die Tätigkeiten in der Projektplanung nicht genau genug beschrieben wurden. Infolgedessen können aus einer geplanten Aktivität eine Reihe weiterer Tätigkeiten erwachsen, die nicht zu Beginn im Blick sind und die Realitätsnähe der anschließenden Abfolge von Aktivitäten gefährden. Dieser Schwierigkeit kann man bereits in der Planung auf verschiedene Art und Weise begegnen:

- Man sollte hinreichende Zeitpuffer im Projektablauf vorsehen.
- Man kann zu einzelnen auf einer Karte notierten Aktivitäten einen weiteren eigenen Ablaufplan entwickeln.
- Man kann der Aktivitätskarte auch eine „Vorratstasche“ beifügen, in der alle mit der Tätigkeit verbundenen weiteren Überlegungen, Konkretisierungen, Aufgaben oder Aufträge notiert werden.

### **(3) Die Terminplanung**

Die Terminplanung verknüpft die Ablaufplanung mit bestimmten Daten. Dabei sind festzulegen:

- Anfangstermin und Endtermin für einzelne Arbeitspakete bzw. Projektphasen und das Gesamtprojekt
- Meilensteine, d.h. Daten, an denen wesentliche Projektergebnisse erreicht sein sollen, die dann dem Auftraggeber präsentiert werden und bei denen ggf. zusätzliche Entscheidungen zu treffen sind.

Die Terminplanung kann durch eine Meilenstein-Trend-Analyse überprüft werden:

- Aufteilung des Projektes in Meilensteine,
- Eintragung der geplanten Meilensteintermine,
- Darstellung von Termineinhaltung, -verzug und -vorziehung,
- Ursachenforschung, wenn geplante Termine nicht eingehalten werden,
- Ableitung von Maßnahmen.

#### (4) Die Ressourcen- und Kostenplanung

Projekte brauchen Ressourcen, vorrangig die

- **Ressource Personal und**
- **Zeit**, aber auch
- **sächliche und**
- **finanzielle Ressourcen** sowie ggf.
- **Beratungs- und**
- **Fortbildungsressourcen.**

Die Bereitstellung dieser Ressourcen und der Umfang, indem die Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen, müssen bereits bei der Auftragsvergabe abgeschätzt und soweit möglich gewährleistet sein; ihre Beschaffung kann aber auch ein Ziel im Rahmen des Projektes sein.

Die Ressourcenplanung bedeutet, dass den Aufgaben im Rahmen eines Projektes jeweils das für die Aufgabenerledigung erforderliche Budget an Zeit, Personal, sächlicher Ausstattung und Finanzen in möglichst realistischer Einschätzung zugeordnet wird und dass geklärt wird, wie dieses Budget zuverlässig gewährleistet werden kann. Dies schließt zugleich ein, dass die vorhandenen Mittel für ein Projekt möglichst effizient und sparsam eingesetzt werden.

#### (5) Organisation des Informationssystems

Die Planung der Organisation des Informationssystems bezieht sich auf

- die im Zusammenhang mit dem Projekt erforderlichen Informationswege
- auf die Sammlung der für die Projektdokumentation erforderlichen Informationen.

Grundsätzlich lassen sich die Informationsmöglichkeiten im Rahmen des Projektes in mündliche und schriftliche unterscheiden:

- Mündliche Informationsmöglichkeiten:
  - Projektsitzungen,
  - Zusammenfassungen, bei denen der Stand des Projektes überprüft wird,
  - Meilensteingespräche mit dem Auftraggeber.
- Schriftliche Informationsmöglichkeiten:
  - Ergebnisprotokolle aus den Arbeitsgruppen,
  - Ergebnisprotokolle der Projektsitzungen,

- Projektstatusberichte (z. B. monatliche Berichte, in denen der Projektstand in Bezug auf die Terminplanung dargestellt wird),
- Zwischen- oder Abschlussberichte des Projektes.

Der **Vorteil** schriftlicher Informationen liegt darin, immer wieder darauf zurückgreifen zu können.

Der **Nachteil** liegt im erforderlichen Zeitaufwand beim Erstellen. Hier gilt es, den Zeitaufwand durch die Beschränkung auf die Ergebnisse und die Notiz während der Sitzung soweit als möglich zu minimieren.

## Text M2-A5 - Aufgabe zur Projektphase 3 - Die Projektplanung

### Gruppenarbeit:

Entwerfen Sie für Ihr Projekt die Projektstrukturplanung:  
Legen Sie die einzelnen Arbeitspakete fest und notieren Sie sie auf Aktionskarten.  
Berücksichtigen Sie dabei folgende Leitfragen:

- Was genau ist zu tun?
- Wer ist für dieses Arbeitspaket verantwortlich?
- Welche Kapazitäten (Zeit, Personal, Sachmittel) werden dafür benötigt?
  - Ordnen Sie die Karten in einem funktionsorientierten Strukturplan.
  
- Entwerfen Sie eine Ablauf- und Terminplanung, indem Sie
  - die Karten nach ihrer logischen Reihenfolge nacheinander oder parallel ordnen und
  - aufgrund einer Einschätzung der erforderlichen Dauer für die Bearbeitung der Arbeitspakete einer Terminleiste mit Ausgangs-, Endpunkt und Meilensteinen zuordnen.
  
- Erstellen Sie eine Ressourcen- und Kostenplanung für Ihr Projekt, indem Sie den Arbeitspaketen die erforderlichen Budgets an Zeit, Personal, Finanzen und Sachmitteln zuordnen und ermitteln, in welchem Umfang diese Ressourcen im Projekt insgesamt erforderlich sind.
- Klären Sie dabei, inwieweit und wie die erforderlichen Ressourcen intern zur Verfügung gestellt werden können oder extern beschafft werden müssen.
- Notieren Sie Ihre Ressourcenplanung auf Flipchart, indem Sie einerseits die insgesamt erforderlichen Ressourcen und andererseits die Möglichkeiten ihrer Beschaffung deutlich machen:

	Ressourcen	Beschaffung
Zeit		
Finanzen etc.		

## Text M2-A6 - Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung

### Praktische Tipps

(König / Volmer 1998 a)

Erfahrungsgemäß treten bei der konkreten Projektdurchführung immer wieder zahlreiche Probleme auf: Zwei Mitglieder des Projektteams diskutieren 40 Minuten lang über ein EDV-Problem, an dem die anderen nicht beteiligt werden. Ein Thema wird immer wieder neu behandelt, weil sich keine gemeinsame Lösung findet oder Informationen fehlen. Es werden Vereinbarungen getroffen, aber nichts geschieht. Eine Arbeitsgruppe diskutiert endlos und kommt zu keinem Ergebnis usw..

Um solche Probleme zu vermeiden, ist es notwendig, die Projektsitzungen und Arbeitsgruppenbesprechungen sorgsam zu strukturieren und so etwas wie Ablaufpläne zu erstellen:

#### (1) Die Startsituation des Projektes

a) *Teilnehmer:*

Zu nennen sind hier:

- Der Auftraggeber,
- die Projektmitglieder,
- ggf. mögliche Experten, die in einer späteren Phase in das Projekt kommen,
- Vertreter der einzelnen Projektmitglieder, wenn eine Vertretung für den Fall von Abwesenheit, Krankheit o.Ä. vorgesehen ist.

Was die Experten und die Vertreter betrifft, so ist es sinnvoll, sie auch dann zu der Startsituation einzuladen, wenn sie anschließend nicht regelmäßig an den Projektsitzungen teilnehmen: Wenn sie zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt sind, verfügen sie dann bereits über die notwendigen Informationen.

b) *Ablaufschritte und -struktur:*

- 1) Begrüßung und Erläuterung der Zielsetzung der Startsituation durch den Projektleiter oder den Auftraggeber
- 2) Vorstellung und Erläuterung des Projektauftrags durch den Auftraggeber
- 3) Begründung für die Auswahl der Teilnehmer (durch den Projektleiter oder den Auftraggeber):
  - Was waren die Überlegungen, dass die Betreffenden für das Projekt vorgeschlagen wurden?
  - Welche Bereiche oder Abteilungen sollten beteiligt werden?

- 4) Vorstellung der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer (ggf. mit Angabe von Erwartungen, offenen Fragen usw.)
- 5) Einführung in Projektmanagement:
  - Was ist ein Projekt?
  - Welche Grundgedanken stehen dahinter?
  - Wie ist der Ablauf des Projektes?
- 6) Endgültige Festlegung der Projektgruppe:
  - Gibt es betroffene Bereiche oder Abteilungen, die bislang nicht berücksichtigt sind?
  - Gibt es zusätzliche wichtige Perspektiven zu den behandelten Themen?
  - Lässt sich die Zahl der Projektmitglieder reduzieren?
- 7) Vertretungsregelung
  - Jedes Projektmitglied hat einen Vertreter. Dies kann ein anderes Mitglied des Projektteams sein oder jemand, der nur im Vertretungsfall in das Projekt kommt.
  - Bei Abwesenheit informiert das betreffende Projektmitglied seine Vertretung. Abwesenheit ist kein Grund, Themen zu vertagen.
- 8) Übersicht über die in den folgenden Projektsitzungen anstehenden Aufgaben  
Das sind in der Regel:
  - Diskussion des Projektauftrags
  - Festlegung der Arbeitspakete
  - Struktur-, Ablauf-, Termin- und RessourcenplanungMöglicherweise kann man bereits in dieser Sitzung anfangen, erste Punkte zu diskutieren.
- 9) Abschluss
  - Festlegung der Termine für die nächsten Projektsitzungen
  - Verlesen des Protokolls

Eine Startsitzung dauert in der Regel ca. zwei bis drei Stunden. Eine günstige Alternative besteht darin, das Projekt mit einer Start-Arbeitstagung (ca. 1 bis 2 Tage) zu beginnen. Der Vorteil davon ist, dass die Projektgruppe hier Gelegenheit hat, erste Schritte einer Teamentwicklung zu gehen: Man wird miteinander vertraut, es sind Gruppenregeln (z. B. über den Ablauf von Diskussionen) festzulegen und es können bereits einige weitere Schritte (z. B. Festlegung von Arbeitspaketen) bearbeitet werden.

## (2) Die Liste der offenen Punkte (LOP)

Die Liste der offenen Punkte (LOP) ist ein sehr einfaches und zugleich äußerst wirkungsvolles Instrument, Vereinbarungen im Projekt festzuhalten. Hintergrund dafür ist, dass lediglich mündlich getroffene Vereinbarungen die Angewohnheit haben, vergessen zu werden. Die Liste offener Punkte hält jeweils fest, welche Aufgaben anstehen, und ermöglicht somit für die einzelnen Projektmitglieder und auch den Projektleiter eine schnelle Übersicht darüber, was abgearbeitet werden muss.

Die Liste der offenen Punkte enthält üblicherweise folgende Spalten:

- Was ist zu tun?
- Wer ist dafür zuständig?
- Bis wann ist die entsprechende Aufgabe zu erledigen?
- Was ist erledigt?
- Bemerkungen: Besondere Probleme bei der Bearbeitung, Verschiebung von Terminen usw.

Üblicherweise wird die LOP als Formular erstellt und dann dem Protokoll angehängt:

### LISTE OFFENER PUNKTE (LOP)

Lfd. Nr.	Datum	Was ist zu tun?	Wer mit wem?	Bis wann?	√	Bemerkungen

## (3) Verlauf der weiteren Projektgruppensitzungen

Frage: Was gehört in die Projektgruppensitzung und was nicht?

- Nicht in die Projektgruppensitzung gehört die inhaltliche Bearbeitung von Themen.
- Ziel und Inhalt der Projektgruppensitzungen:
  - Informationen zwischen den Projektmitgliedern auszutauschen, damit alle über den gleichen Informationsstand verfügen,
  - frühzeitig mögliche Probleme zu erkennen,
  - gemeinsam anstehende Maßnahmen zu planen und darüber zu entscheiden.

### **Ablauf:**

1) *Begrüßung der Teilnehmer*

2) *Berichte: Bericht der Projektleitung, Bericht der Projektmitglieder*

Leitfragen für die Berichte:

- Was hat sich zwischenzeitlich im Projekt ergeben?
- Was wurde von einzelnen Mitgliedern oder in Arbeitsgruppen abgearbeitet?
- Was ist aus Sicht der Betroffenen abgeschlossen?
- Wobei sind Probleme aufgetreten?

Zweckmäßig ist es, die Redezeit dafür zu begrenzen (ca. fünf Minuten für den Projektleiter und maximal zwei Minuten für die einzelnen Projektgruppenmitglieder), um hier lange Diskussionen zu vermeiden.

3) *Abarbeiten der Liste offener Punkte*

Beispiel:

In einer früheren Projektsitzung war vereinbart worden, dass eine Arbeitsgruppe ein Konzept für einen Fortbildungstag entwickelt. Dieser Punkt war in die LOP aufgenommen worden und wird nun zum vorgesehenen Zeitpunkt in der Projektsitzung abgerufen. Dabei ergibt sich dann folgender Ablauf:

- Kurzer Bericht durch ein Mitglied der Arbeitsgruppe
- Sammlung von Bedenken, Anregungen usw. aus Sicht anderer Projektmitglieder.

Wichtig ist dabei, nicht zu diskutieren, sondern den Gruppenvorteil des Projektteams zu nutzen: Es kann sein, dass aus anderen Perspektiven noch Argumente eingebracht werden oder jemand noch einen Verbesserungsvorschlag hat. Es geht also darum, zunächst einmal eine Übersicht über alle Argumente zu erhalten.

- Soll-Ist-Vergleich

Auf dem Hintergrund der Übersicht über die vorgetragenen Argumente lässt sich dann eine Entscheidung treffen:

Findet das Ergebnis der Arbeitsgruppe (ggf. unter Berücksichtigung von Änderungen, die in der Projektsitzung aufgenommen wurden) allgemeine Zustimmung, wird es verabschiedet. Wenn nicht, wird man in der Regel das Thema kurz andiskutieren. Auch hier gilt wieder, dass es wichtig ist, sich nicht in Diskussionen zu verlieren. Wenn nach ca. fünf bis zehn Minuten kein Ergebnis erzielt ist, ist es zweckmäßiger, den Punkt an die Arbeitsgruppe zurückzugeben mit der Bitte, die vorgetragenen Argumente aufzunehmen oder ggf. noch andere Personen (z. B. solche mit abweichender Meinung) an der Diskussion zu beteiligen.

Möglicherweise muss man, wenn bei bestimmten Punkten keine gemeinsame Entscheidung getroffen werden kann (was übrigens in der Praxis von Projektmanagement höchst selten der Fall ist), noch zusätzliche Vereinbarungen treffen:

Es kann vereinbart werden, in bestimmten Fällen Abstimmungen zu akzeptieren (wobei dann die gemeinsame Zustimmung zu dieser Vereinbarung wichtig ist), oder die Entscheidung wird an den Auftraggeber oder die Steuergruppe verwiesen.

Je nach dem Ergebnis kann dann der Punkt aus der LOP gestrichen werden oder er wird mit einem weiteren Termin in der LOP weitergeführt.

#### 4) Weitere offene Themen

Leitfragen:

- Gibt es noch weitere Themen und Punkte, die bearbeitet werden sollten?
- Deuten sich Probleme an, die bearbeitet werden müssen?

Entsprechende Punkte werden dann in die LOP aufgenommen.

#### 5) Abschluss

- Festlegung des Termins für die nächste Projektsitzung
- Entscheidung über eventuelle Experten, die bei der nächsten Sitzung zusätzlich eingeladen werden sollen
- Vorlesen von Protokoll und LOP

### **(4) Die Arbeitsgruppenbesprechung**

Die Arbeitsgruppenbesprechung dient dazu, konkrete Themen abzuarbeiten, die im Rahmen des Projektes anstehen. In der Regel werden die Mitglieder von Arbeitsgruppen von der Projektgruppe festgelegt: Es sollten diejenigen beteiligt werden, die von dem Thema betroffen sind bzw. dazu Argumente liefern können. Die Gesamtzahl sollte in der Regel vier bis fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht überschreiten.

#### **Ablauf:**

- 1) Begrüßung der Gruppenmitglieder und Klärung der Aufgabenstellung für die Arbeitsgruppe
- 2) Ist-Analyse
  - Was ist die Ausgangssituation?
  - Welche Vorarbeiten sind bereits geleistet?
  - Wo sind Probleme aufgetreten?
- 3) Präzisierung des Ziels

- Operationalisierung des Ziels: Was genau soll das Ergebnis der Arbeit sein?
- ggf. Festlegung von Teilzielen

4) Sammlung von Lösungsmöglichkeiten

Hierbei geht es darum, möglichst viele Ideen zu sammeln. Hilfsmittel dafür können Visualisierung, Kartenabfrage usw. sein.

5) Bewertung der verschiedenen Lösungsmöglichkeiten

Kriterien für die Bewertung sind z. B. die Zielerreichung, der Zeitaufwand, die Realisierbarkeit, Kosten usw..

(6) Entscheidung

- Was ist das Ergebnis der Arbeitsgruppe?
- Besteht die Entscheidung darin, noch weitere Informationen einzuholen und das Thema weiter zu verfolgen?
- Oder gibt es ein Ergebnis, das der Projektgruppe präsentiert werden kann?

Günstig ist eine Protokollnotiz, die wichtige Ergebnisse festhält:

## BESPRECHUNGSPROTOKOLL

Besprechungsgegenstand / Ziel:		
Besprechungsleiter: _____	Teilnehmer:	Verteiler
Protokollführung:		
Datum:	Beginn:	Ende:
TOP	Thema	Ergebnis / Beschlüsse
_____	_____	_____
Ort, Datum	Besprechungsleiter	Protokollführer

## **(5) Zusammenfassungen**

Zusammenfassungen sind zusätzliche Überprüfungen des Projektstandes, die aus dem Projekt heraus durchgeführt werden können. Das Ziel ist, Informationen über die erreichten Ergebnisse zu erhalten, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und Hinweise für das weitere Vorgehen zu gewinnen.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Zusammenfassungen durchzuführen:

### 1) RZusammenfassung der Arbeit der Projektgruppe

Hierbei geht es darum, Stärken und Schwächen der Projektarbeit in der Projektgruppe zu erfassen. Damit ist die Zusammenfassung ein gutes Hilfsmittel, zusätzliche Anregungen für die Verbesserung der Projektarbeit (z. B. der Projektsitzung) zu gewinnen. Im Einzelnen gibt es dafür mehrere Möglichkeiten:

- Punktabfrage (z. B. Einschätzung von Effizienz und Klima in der Projektgruppe)
- Rundgespräch: Einschätzung von Stärken und Schwächen der Projektgruppe
- Kartenabfrage

### 2) Zusammenfassung als Befragung anderer Personen

Hier kann z. B. eine Befragung der vom Projekt Betroffenen durchgeführt werden. Als Möglichkeiten bietet sich hier eine breite Palette von Möglichkeiten: Vom Kurzfragebogen bis zu Interviews, Gruppendiskussionen usw..

### 3) Zusammenfassungen auf der Basis von Beobachtungen

Dabei ist zu überlegen, welche Beobachtungen Indikatoren für den Projekterfolg sein können. Die Ergebnisse der Zusammenfassung werden dann der Projektgruppe präsentiert und im Blick auf mögliche Maßnahmen diskutiert.

## (6) Das Meilenstein-Gespräch

Meilensteine sind Zäsuren nach einzelnen Projektphasen, bei denen der Stand des Projektes dem Auftraggeber präsentiert wird. Zielsetzung ist abzuklären, wie weit das Projekt im Blick auf Projektauftrag und Projektplanung auf dem richtigen Weg ist bzw. wo mögliche Abänderungen des Projektauftrags, des Terminplans und/oder ggf. zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind. Teilnehmer am Meilensteingespräch sind der Projektleiter, der Auftraggeber, und ggf. weitere Projektmitglieder (in der Regel ist nicht die ganze Projektgruppe daran beteiligt).

### **Schritte des Meilensteingesprächs:**

#### *1) Präsentation des Projektstandes durch die Projektleitung:*

- Projektziel:
  - Was ist Hauptziel des Projektes?
  - Was ist Ziel der mit diesem Meilenstein abgeschlossenen Projektphase?
  - An welchen beobachtbaren Ergebnissen wird die Erreichung der Ziele gemessen?
  
- Bisher durchgeführte Maßnahmen:
  - Was wurde getan?
  - Wer war daran beteiligt?
  
- Ist-Soll-Vergleich
  - Wie weit sind die Ziele erreicht?
  - Wie weit sind Terminplanung und Ressourcenplanung eingehalten?
  - Wo sind Abweichungen aufgetreten?
  
- Analyse von Ist-Soll-Abweichungen
  - Was sind Ursachen für die Abweichungen?
  - Was können daraus für Folgerungen für das weitere Vorgehen gezogen werden?
  
- Geplante Maßnahmen
  - Welche weiteren Schritte sind vorgesehen?
  - Welche flankierenden Maßnahmen sind bei Ist-Soll-Abweichungen vorgesehen?
  - Sind Abänderungen des Projektauftrags oder der Projektplanung erforderlich?
  - Sind zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen erforderlich?
  - Risiken und Chancen des Projektes
    - Welche Risiken zeichnen sich für das weitere Vorgehen ab?
    - Gibt es Hinweise auf bessere Lösungsmöglichkeiten im Blick auf die Erreichung der Projektziele?

#### *2) Diskussion des Ist-Soll-Vergleichs:*

- Wo könnte aus Sicht des Auftraggebers bzw. anderer am Meilensteingespräch Beteiligter Probleme auftreten?

- Gibt es andere (möglicherweise effizientere, zeit- und kostengünstigere) Lösungen?
- Welche flankierenden Maßnahmen können zur Sicherung des Projektes durchgeführt werden?

Wichtig ist hier wieder, dass diese Punkte nicht inhaltlich diskutiert, sondern lediglich gesammelt werden. Sie sind an dieser Stelle Anregungen für die Projektgruppe, die dann in den nächsten Projektsitzungen weiter zu bearbeiten sind.

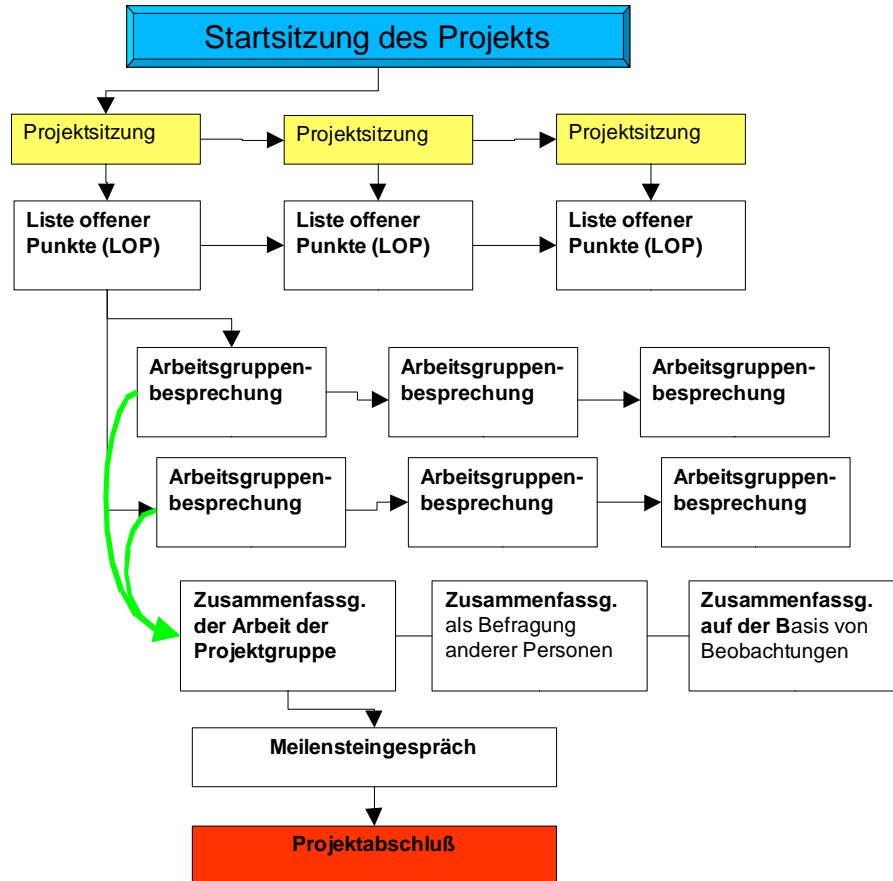
### 3) Kontrakte

In dieser Phase sind mögliche Vereinbarungen mit dem Auftraggeber zu treffen im Hinblick auf

- mögliche Abänderungen des Projektauftrags,
- mögliche Abänderungen der Projektplanung (Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Terminplanung, Ressourcenplanung),
- zusätzlichen Unterstützungsbedarf (z. B. Unterstützung an Personalkapazität, durch zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen usw.),
- den nächsten Meilensteintermin, falls dieser Termin nicht ohnehin in der Ablaufplanung festgelegt wurde.

Wichtig ist dabei, dass diese Kontrakte, zumindest soweit sie die Arbeit innerhalb des Projektes betreffen, auf der Ebene von Zielvereinbarungen bleiben und nicht konkrete Maßnahmen festlegen. Hinweise auf konkrete Maßnahmen können als Anregungen notiert werden, die Entscheidung darüber bleibt aber in der Projektgruppe.

## Ablaufstruktur der Projektsteuerung und Projektverfolgung



## Text M2-A6 - Aufgabe zur Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung

Projektsteuerung und Projektverfolgung: Das Projektinformationssystem

*Gruppenarbeit:*

Klären Sie, welche mündlichen und schriftlichen Informationsmöglichkeiten Sie in Ihrem Projekt vorsehen.

## Text M2-A7 - Projektphase 5 - Projektabschluss

### Praktische Tips zum Projektabschluss

(König / Volmer 1998 a)

Der Projektabschluss verfolgt mehrere Ziele:

- Er soll die Ergebnisse des Projektes dokumentieren und präsentieren.
- Er soll Hinweise für die Durchführung zukünftiger Projekte geben (Was kann man aus diesem Projekt lernen?).
- Er bedeutet schließlich die Auflösung der Projektorganisation und die Rückführung der Projektmitarbeiter in die Linie.

Grundlage des Projektabschlusses ist eine Projektdokumentation, in der die Projektergebnisse und der Projektverlauf dargestellt werden. Basis dafür sind zum einen objektive Kriterien, aber auch subjektive Einschätzungen verschiedener vom Projekt betroffener Personen.

Im Einzelnen bietet sich für die **Projektdokumentation folgende Gliederung** an:

1) Dokumentation des Projektziels

- Was war als Ziel angesetzt?
- An welchen Ergebnissen wird die Zielerreichung gemessen?

2) Analyse des Projektergebnisses

- auf der Basis von operationalisierten Zielen und Indikatoren: Wie weit ist das Projektziel erreicht?
- auf der Basis von Befragungen der vom Projekt betroffenen Personen (z. B. mit Hilfe von Fragebogen, Interviews usw.)

3) Analyse des Projektverlaufs

- Welche Schritte wurden im Projekt durchgeführt? (z. B. auf der Basis der Dokumentation der Projektsitzungen)
- Was war im Projektverlauf besonders erfolgreich?
- Wo traten im Projektverlauf Probleme und Schwierigkeiten auf?

4) Konsequenzen für die Zukunft

- Was muss nach Abschluss des Projektes zur vollständigen Erreichung des Projektziels noch bearbeitet werden?
- Was sollte in zukünftigen Projekten beachtet werden?
- Welche Erfahrungen können für zukünftige Projekte genutzt werden?
- Was sollte bei zukünftigen Projekten anders gemacht werden?

Üblicherweise werden als Abschluss des Projektes die Projektergebnisse und der Projektverlauf dem Auftraggeber sowie ggf. größeren Kreisen (Kollegium, Eltern, Schulkonferenz usw.) präsentiert.

## Checkliste: Woran Projekte oft scheitern und wie es besser geht

<b>Falsch</b>	<b>Richtig</b>
Aus jeder Aufgabe wird ein Projekt, bis auch die Schulleitung den Überblick verliert	Projekte werden im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen auf der Grundlage einer vereinbarten und klaren Prioritätensetzung eingerichtet, wenn sie die zweckmäßigste Form der Aufgabebearbeitung sind.
Ein Projekt wird ausgerufen und sogleich begonnen, ohne dass die Voraussetzungen geklärt sind.	Jede Projektarbeit sollte mit einer gründlichen Bestandsaufnahme und einer klaren Formulierung der Ziele beginnen. Es muss festgelegt werden, welche Kompetenzen einer Projektgruppe eingeräumt werden, wie lange ein Projekt dauert, was es kosten darf und in welchen Etappen die Fortschritte geprüft werden sollen.
Als Projektleiter wird genommen, wer sich danach drängt. Oft sieht ein solcher Kandidat die Arbeit der Projektgruppe vor allem als Plattform für die eigene Profilierung.	Ein guter Projektleiter muss über fachliche Kompetenz, vor allem aber über Führungs-, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten verfügen.
Die Schulleitung kümmert sich intensiv um die Arbeit der Gruppe. Dadurch werden Kompetenzkonflikte mit der Projektleitung provoziert. Für Probleme ist dann keiner mehr verantwortlich und jeder Rückschlag führt zu Streit und Schuldzuweisungen.	Die Schulleitung verzichtet auf willkürliche Eingriffe in die Projektarbeit und beschränkt sich – im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung – auf die vereinbarten Kompetenzen (Berichtsvorlage, Entscheidung, Genehmigung) – es sei denn, die Projektgruppe fragt sie um Rat. Verantwortlich für das Ergebnis ist die Projektleitung.
Eine Projektdokumentation erfolgt überhaupt nicht oder nur schlampig.	Jede Projektarbeit bedarf der Dokumentation. Denn zum einen muss sich jedes Gruppenmitglied über den letzten Stand der Zielerreichung, der Ressourcen und der Planung und Organisation informieren können. Zum anderen hilft eine fortlaufende Dokumentation frühzeitig Schwachstellen zu erkennen.
Die Projektgruppe arbeitet monatelang ohne Rückmeldungen vor sich hin; Gespräche mit der Schulleitung werden nur unregelmäßig angesetzt und drehen sich (mangels Projektdokumentation) auch mehr um Stimmungen als um konkrete Probleme und Fortschritte des Projekts.	Von Anfang an wird festgelegt, zu welchen Terminen sich die Projektbeteiligten mit der Schulleitung zusammensetzen und wann sie ihre Ergebnisse vorlegen. Ziel ist, den Motivationsstand in der Projektgruppe zu erhalten, den Projektstand und eventuelle Probleme zu diskutieren und den Kontakt zur Schulleitung zu sichern.
Kurz vor Abschluss des Projekts gerät die Schulleitung in Panik und tauscht z. B. Gruppenmitglieder aus.	Gerade in der Schlussphase braucht die Projektgruppe Ruhe und Stabilität.

(Nach: Möller, Planung hilft, S. 232 f.)

## Text M2-A7 - Aufgabe zur Projektphase 5

*Gruppenarbeit:*

- Klären Sie anhand der Checkliste, welche Faktoren in Ihrer Schule das Projekt zum Scheitern bringen können, behindern oder fördern.
- Stellen Sie Ihre Diagnose und Ihre Maßnahmevorschläge im Plenum vor.

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im  
Kosovo

# Modul 2

## Projektmanagement

### Folien für Ausbilder

Developed by LTC Dipl. Päd. H.-W. Baumann  
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),  
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -  
Ministry of Education, Science and Technology  
PRIZREN 2004

# M2-A1

# Vorstellung des Programms

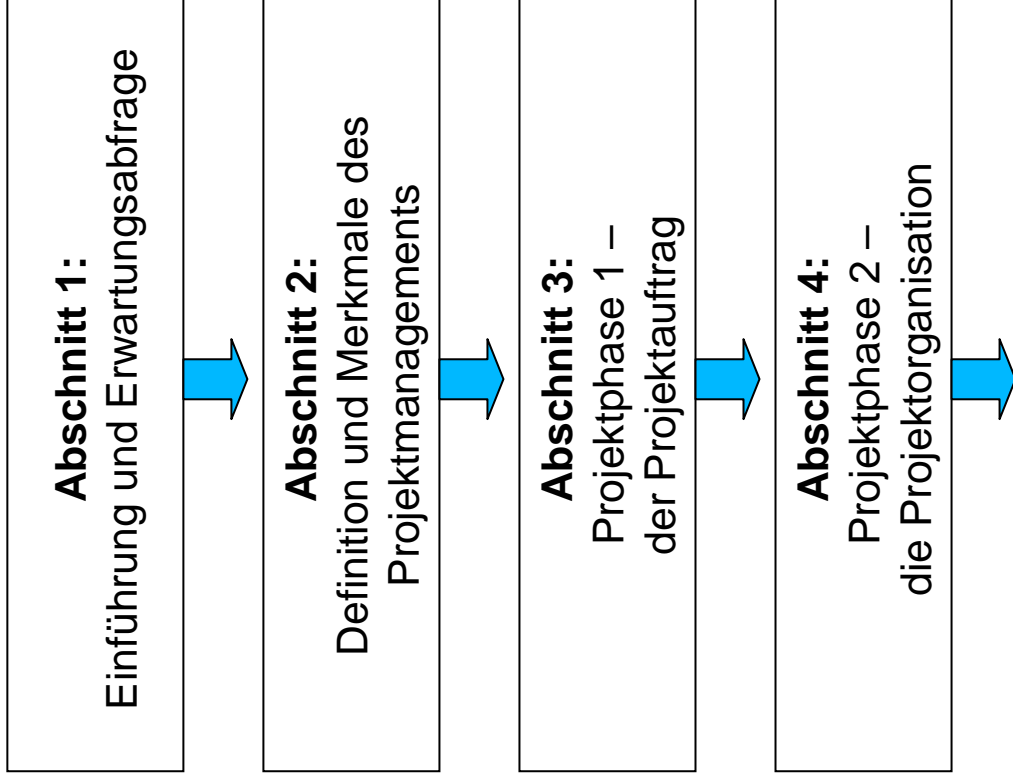
# Modul 2

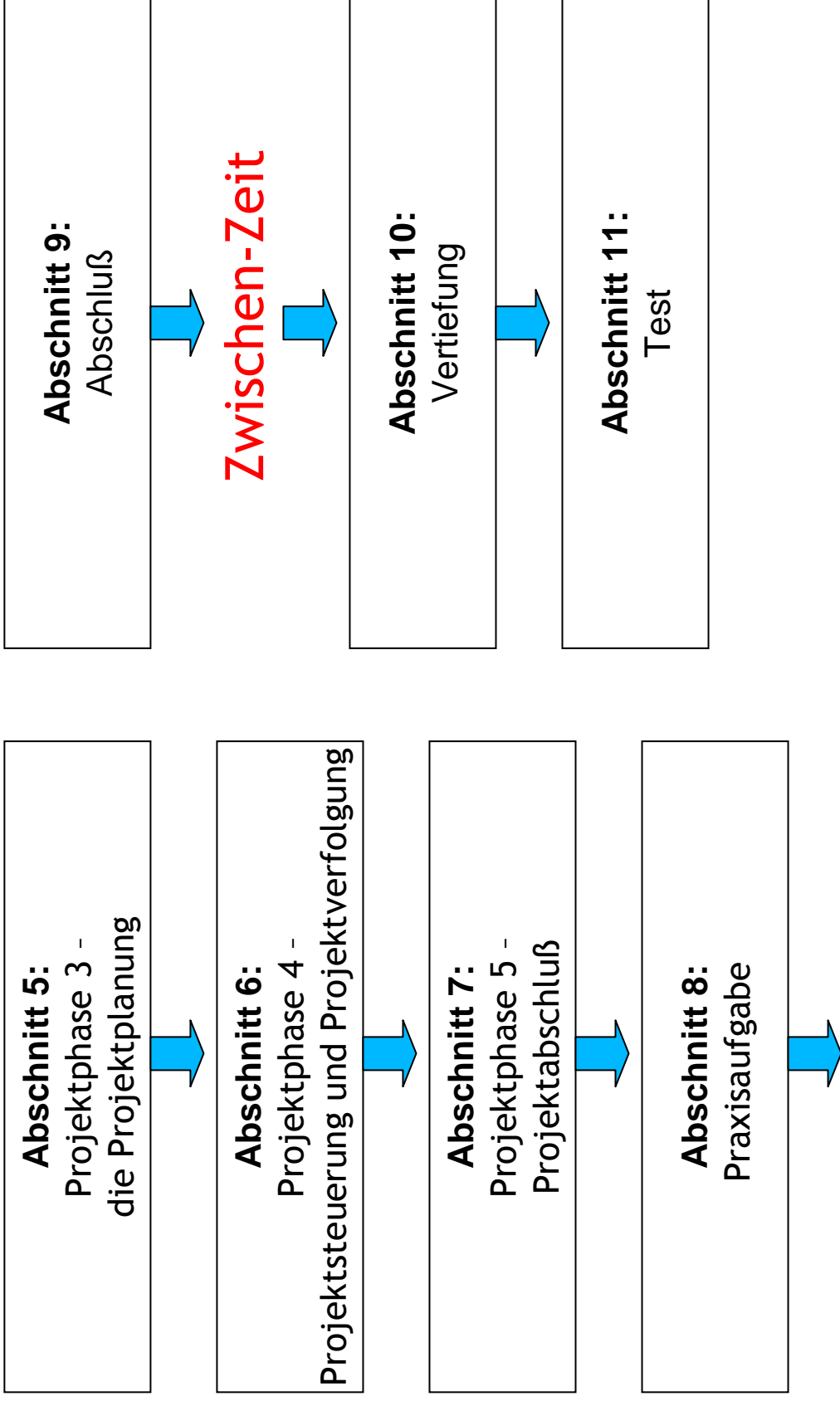
Sie

- haben einen Überblick über die Themen
- wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

## Methoden:

1. Vortrag
2. Einzelarbeit
3. Gruppenarbeit
4. Moderierte Gruppenarbeit





# M2-A2 Definition und Merkmale des Projektmanagements

## Ziel

Teilnehmer (TN) kennen Definition, Vor- und Nachteile und erfolgsgefährdende Faktoren des Projektmanagements

## Zweck

TN vermeiden bei Projekten aus dem Schulentwicklungsplan in der Projektplanung Fehler

## **Definition**

**1. Projektmanagement ist die Schaffung einer Organisationsform zur Durchführung von Projekten sowie die Leitung des Projektes (Planung, Überwachung und Steuerung).**

- ## **2. Projektmanagement ist das Instrument, um Aufgaben zu bearbeiten,**
- die durch die Schulleitung an andere Personen in der Schule delegiert werden,
  - die so komplex sind, dass die Mitarbeit mehrerer Personen erforderlich ist,
  - die zeitlich begrenzt sind,
  - die sich auf ein einmaliges Vorhaben beziehen, das in gleicher Form nicht wiederkehrt und durch Neuartigkeit gekennzeichnet ist.

## Merkmale

- **Zielvorgabe**

Ein Projekt hat ein Ziel. Es soll ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden, z. B. die Neugestaltung des Schulhofes, die Errichtung einer Datenbank zu Unterrichtsmaterialien usw..

- **Zeitliche, personelle und andere Begrenzungen**

Ein Projekt hat eine bestimmte Zeitdauer mit definiertem Ausgangs- und Endpunkt. Die Zahl der Personen ist begrenzt; es gibt einen festen Kostenrahmen usw..

- **Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben**

Ein Projekt ist in irgendeiner Form ein "einmaliges" Vorgehen und keine Routinetätigkeit, die sich immer wiederholt.

- **Projektspezifische Organisation**

Projekte unterscheiden sich von Einzelvorhaben durch die Projektorganisation (Auftraggeber, Projektleiter, Projektteam, bestimmte Abläufe bei Projektbesprechungen usw.).

## Vorteile des Projektmanagements

- Mögliche Probleme, die während des Prozesses auftreten, können schneller wahrgenommen und bearbeitet werden.
- Es sind schnellere Entscheidungen möglich.
- Die bisherige Organisationsform der Schule bleibt bestehen; es ist keine Umstrukturierung erforderlich.
- Die Mitarbeiter haben mehr Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

## Nachteil: Zeitaufwand im Projektmanagement

Die Projektarbeit in der Schule ist zum größten Teil neben der Alltagstätigkeit, insbesondere dem Unterricht, zu erledigen.

Wie diesem Problem begegnen?

- Projekte nur dann vorsehen, wenn sie für die Aufgabe oder das Vorhaben die effektivste und effizienteste Arbeitsweise sind.
- Den Organisationsaufwand und die Zahl und Größe der am Projekt beteiligten Gruppen so gering wie möglich halten.
- Das Projekt professionell durchführen.

## Erfolge gefährdende Faktoren

Der Erfolg eines Projektes hängt stark davon ab,

- (1)** ob die Beziehung von Projektmanagement und ständigem Management in der Linienorganisation klar und konfliktfrei geregelt ist, und
- (2)** wie das Projekt durch die Schulleitung vorbereitet ist.

## Praktische Tips

- **Zweckmäßig** ist Projektmanagement nur bei Aufgaben und Problemstellungen, welche für die Beteiligten von Bedeutung sind und zu denen sie substantiell etwas beitragen können und wollen.
- Führungsaufgaben und Problemstellungen, die die Schulangehörigen nicht interessieren, werden besser durch die Schulleitung gelöst.
- Aus Gründen der Klarheit empfiehlt es sich, der Projektgruppe den **Auftrag schriftlich** zu erteilen.
- Für den Erfolg des Projektes sind eine **klare Projektorganisation** sowie ein **Arbeits-** und **Zeitplan** entscheidend, weil sie das eigentliche Führungsinstrument für die Projektarbeit darstellen.
- Eine Projektgruppe soll sich grundsätzlich **selbst organisieren** können.
- Beim Arbeits- und Zeitplan ist nicht nur die Arbeit in der Projektgruppe zu planen, sondern es ist auch zu überlegen, zu welchen Zeitpunkten der **gesamte Lehrkörper zu orientieren** ist.

# M2-A3 Projektphase 1 - Der Projektauftrag

## Ziel

Teilnehmer (TN) können einen Projektauftrag nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen

## Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene setzen zu können“

# Übersicht Phasen des Projektmanagements

1. Projektauftrag
2. Projektorganisation (Festlegung von Auftraggeber, Koordinations- oder Steuergruppe, Projektteam, Problemlösegruppe)
3. Projektplanung (Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Terminplanung, Ressourcen- und Kostenplanung und Planung des Projektdokumentationssystems)
4. Projektentwicklung (Startsitzung des Projektes, Projektsitzungen und Problemlösebesprechungen, Meilensteingespräche)
5. Projektabschluss

# M2-A4 Projektphase 2 - Die Projektorganisation

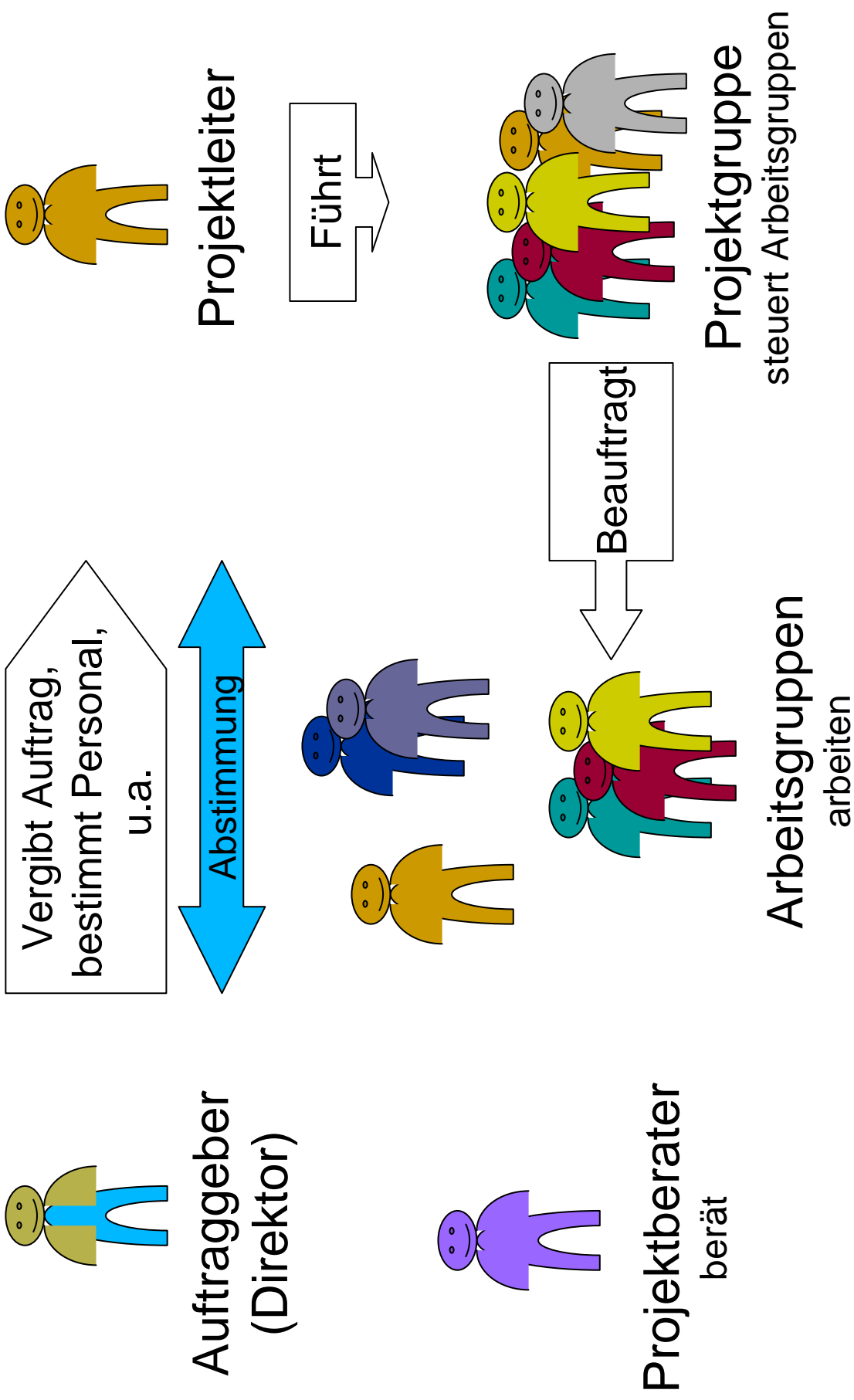
## Ziel

Teilnehmer (TN) können eine Projektorganisation nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen und haben die Aufgabenstellungen für Auftraggeber, Projektleiter, Projektgruppe, Arbeitsgruppe und Projektberater verstanden

## Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene zu setzen“

M2-A4 Projektphase 2 - Die Projektorganisation – Übersicht Organisation  
Folie # 3



# M2-A5 Projektphase 3 - Die Projektplanung

## Ziel

Teilnehmer (TN) können eine Projektplanung nach den hier vorgestellten Kriterien erstellen

## Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise „auf die Schiene zu setzen“

Bei der Projektplanung lassen sich verschiedene Aufgaben unterscheiden:

**(1) Strukturplanung:**

Zerlegung des Projekts in Teilprojekte, Projektphasen und einzelne Arbeitspakete

**(2) Ablaufplanung:**

Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete,

**(3) Terminplanung:**

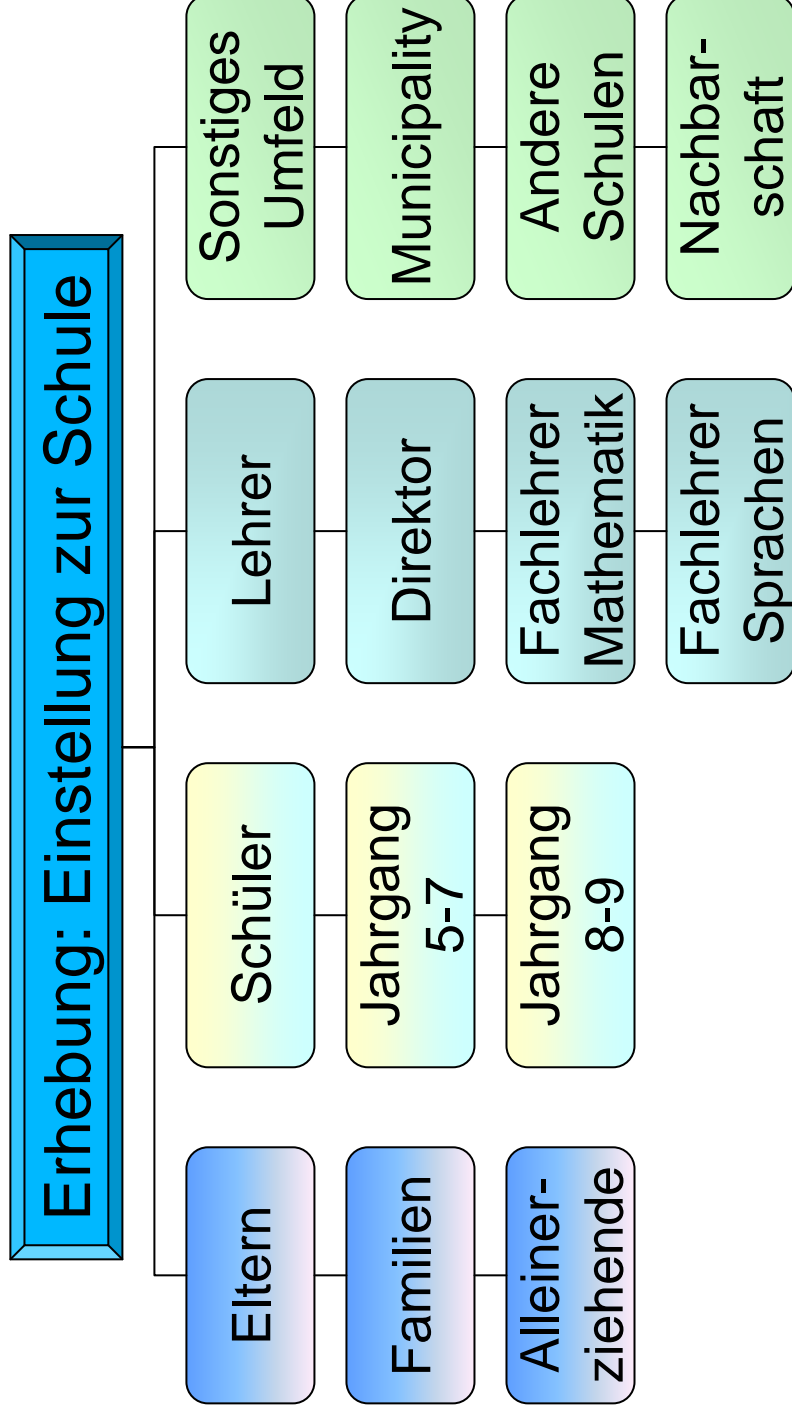
Verknüpfung der einzelnen Aktivitäten mit Zeitpunkten,

**(4) Ressourcen- und Kostenplanung:**

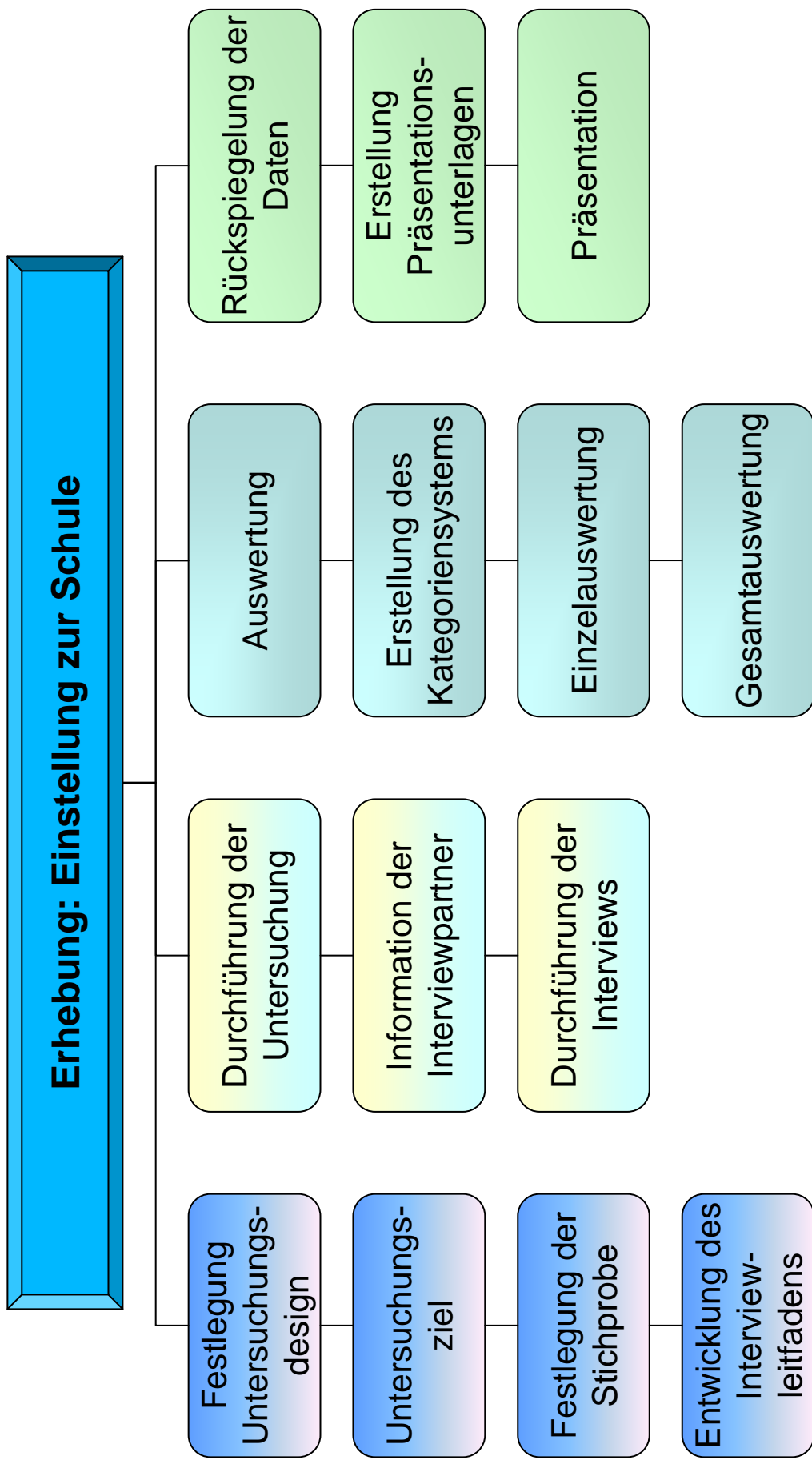
Festlegung des erforderlichen Personalbedarfs, der notwendigen materiellen Ressourcen und der anfallenden Kosten,

**(5) Planung des Projektinformationssystems.**

## Der Objektorientierte Strukturplan



## Der Funktionsorientierte Strukturplan



# M2-A6 Projektphase 4 - Die Projekt- steuerung und Projektverfolgung

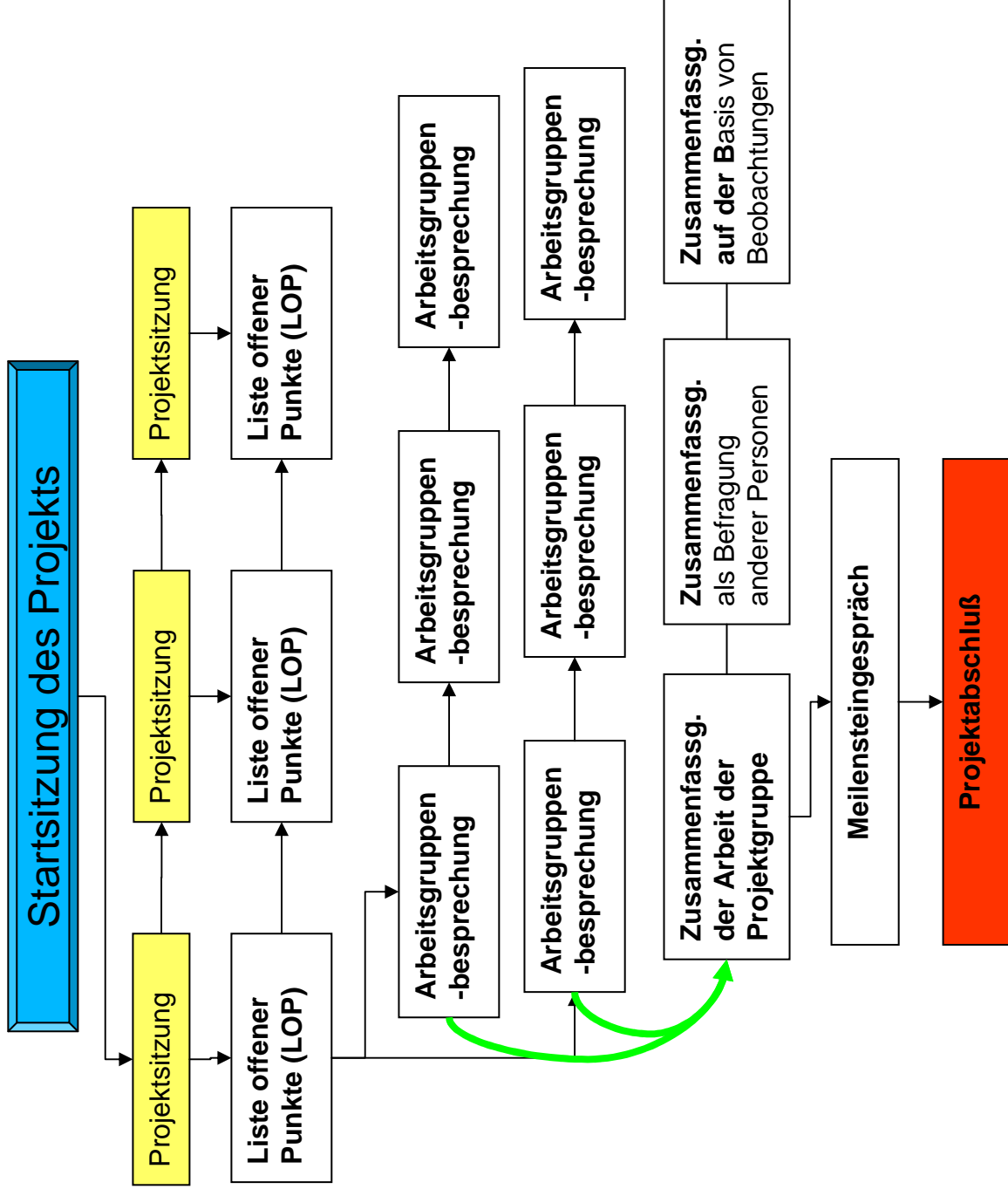
## Ziel

Teilnehmer (TN) kennen die Hinweise zur Projektsteuerung und Projektverfolgung

## Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise steuern oder steuern lassen

M2-A6 Projektphase 4 - Die Projektsteuerung und Projektverfolgung – Ablaufstruktur  
Folie # 3



# M2-A7 Projektphase 5 - Projektabschluss

## Ziel

Teilnehmer (TN) kennen die Hinweise zum Projektabschluss

## Zweck

TN sind befähigt, an ihrer Schule Projekte in geeigneter Weise abzuschließen

## **Gliederung Projektdokumentation:**

1. Dokumentation des Projektziels
2. Analyse des Projektergebnisses
3. Analyse des Projektverlaufs
4. Konsequenzen für die Zukunft

Üblicherweise werden als Abschluss des Projektes die Projektergebnisse und der Projektverlauf dem Auftraggeber sowie ggf. größeren Kreisen (Kollegium, Eltern, Schulkonferenz usw.) präsentiert.

M2-A8 Praxisaufgabe – Titel  
Folie # 1

# M2-A8 Praxisaufgabe

Entwickeln Sie für Ihre Schule ein Projekt (falls vorhanden, nehmen Sie ein Projekt aus dem Schulentwicklungsplan) und arbeiten Sie den Projektauftrag, die Projektorganisation, und die Projektplanung aus. Diese sollen am dritten Tag hier diskutiert werden.

M2-A9 Abschluß - Titel  
Folie # 1

# M2-A9 Abschluss

- Zusammenfassung
- Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf
- Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes
- Ausblick auf den dritten Tag
- Verabschiedung

M2-A10 Vertiefung - Titel  
Folie # 1

# M2-A10 Vertiefung

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, den in den ersten beiden Tagen des Moduls behandelten und im Selbststudium sowie in der Praxisaufgabe vertieften Stoff mit dem Dozenten und den Kollegen weiter zu vertiefen.