

Entwicklung einer gesunden Schule durch Projektmanagement

Probleme lösen – Organisation entwickeln

Birgit Nieskens, Lüneburg
Diplom-Pädagogin

Inhalt	Seite
1. Was hat die Entwicklung einer guten gesunden Schule mit „Projektmanagement“ zu tun?	2
1.1 Was ist ein Projekt?	3
1.2 Was bedeutet Projektmanagement?	3
2. Was kann „Projektmanagement“ zur Entwicklung einer guten gesunden Schule beitragen?	4
3. Welche Gelingens- und Misserfolgskriterien sind für Projekte entscheidend?	5
3.1 Motivation und Akzeptanz im Kollegium	5
3.2 Rolle der Schulleitung	6
4. Was benötigt Ihre Schule für die Projektorganisation?	7
4.1 Projektleitung	7
4.2 Projektgruppe und Arbeitsgruppen	8
4.3 Strukturen	8
5. Der Zyklus des Projektmanagements	9
5.1 Projektidee	9
5.2 Situations- und Problembeschreibung	10
5.3 Zielentwicklung und Projektstart	11
5.4 Projektplanung	12
5.5 Projektdurchführung	13
6. Resümee	15

Das Projektmanagement wird in diesem Beitrag exemplarisch als Methode zur Verwirklichung der guten gesunden Schule vorgestellt. Den Leserinnen und Lesern wird empfohlen, abgelaufene bzw. laufende Projekte im eigenen Haus bei der Lektüre der Grundlagen zu reflektieren: Sie gewinnen so ein besseres Verständnis für die speziellen hauseigenen Chancen und Risiken bei der Durchführung von Projekten.

1. Was hat die Entwicklung einer guten gesunden Schule mit „Projektmanagement“ zu tun?

Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung von Schulen sind wesentliche Aufgaben der Schulleitung und des Lehrerkollegiums geworden. Die Motive und Ziele für die Schulentwicklung können sich unterscheiden, eines aber haben diese Prozesse gemeinsam: Schulentwicklungsprozesse als systematische und tief greifende Veränderungsprozesse müssen professionell organisiert werden. Viele Lehrkräfte kennen engagiert begonnene Projekte, die wirkungslos „im Sande verliefen“ oder große Widerstände im Kollegium hervorriefen. Gründe für diese nachhaltig frustrierenden Projekterfahrungen sind häufig unzureichende Zielklärung, fehlerhafte Organisation, Kommunikationsprobleme oder fehlende Verantwortlichkeiten.

Im Unterschied zu Unternehmen wird die Projektarbeit in Schulen zum großen Teil neben der Haupttätigkeit, dem Unterrichten, betrieben und bedeutet deshalb häufig zusätzliche Arbeit für die Lehrkräfte. Umso wichtiger ist es, die für die Durchführung von Projekten benötigten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen sinnvoll und effizient einzusetzen. Ein gelungenes Projektmanagement kann Schulen dabei unterstützen:

- Entwicklungsvorhaben so zu planen, dass sie Aussicht auf Realisierung haben,
- Projekte so zu strukturieren, dass sie überschaubar sind und bleiben,
- die Kooperation der Beteiligten von Anfang an effizient und motivierend zu gestalten,
- die schwierige Arbeit an der Veränderung der eigenen Schule in einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess zu transformieren.¹

● Was aber hat nun das Projektmanagement mit Gesundheit und guten gesunden Schulen zu tun?

Zum einen ist das Projektmanagement grundsätzlich ein häufig verwendetes Instrument der Organisationsentwicklung und Gesundheitsförderung: Es ist geeignet zur Bewältigung von neuartigen und vernetzten Problemstellungen.² Zum anderen ist das Projektmanagement selber ein Weg zur Gesundheitsförderung. Durch ein professionelles Projektmanagement können Defizite und Probleme der Schulen wie etwa mangelnde Kooperation, ineffiziente Organisation, fehlende gemeinsame Ziele sowie Steuerstrukturen und ineffektives Informationsmanagement behoben werden. Diese Defizite mindern nicht nur die Schulqualität, sie werden auch von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern häufig als Mängel oder Belastungen erlebt. Wenn das Projektmanagement Lösungswege zur Behebung dieser Defizite und Belastungen aufzeigt, dient es damit der Verknüpfung von Schulqualität und Gesundheitsförderung.

Das derzeit diskutierte Modell für die Verbindung von Qualitätsentwicklung und Gesundheit ist das der guten gesunden Schule, in der die Lehrkräfte gemeinsam an der Verwirklichung der Ziele ihrer Schule arbeiten und sich bei der Erfüllung

ihrer Aufgaben gegenseitig unterstützen und anspornen. In der **guten gesunden Schule** wird Gesundheitsförderung nicht als zusätzliche Aufgabe neben anderen verstanden, sondern als Pflege der unabdingbaren Leistungsvoraussetzungen zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags.

1.1 Was ist ein Projekt?

In Schulen gibt es viele unterschiedliche kleinere und größere Projekte, z. B. Klassenprojekte, Projektstage oder klassenübergreifende Projekte wie Gestaltung des Schulhofes, Müllvermeidung usw. In diesem Beitrag stehen eher schulübergreifende Projekte oder Projekte im Rahmen der Schulentwicklung im Vordergrund, die die Schule als Gesamtorganisation im Blick haben.

Solche Projekte zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- eine bestimmte Aufgabenstellung bzw. einen Auftrag;
- Einmaligkeit (Routineaufgaben sind keine Projekte);
- höheres Risiko des Scheiterns im Unterschied zu Routineaufgaben;
- eindeutige Aufgabenstellung, Verantwortung und Zielsetzung;
- definierter Anfang und definiertes Ende;
- begrenzter Ressourceneinsatz;
- Definition von Teilaufgaben sowie deren Koordination;
- eigene, auf das Projekt abgestimmte Organisationsform;
- Kooperation zwischen verschiedenen Personen, Abteilungen oder Berufsgruppen.

Projekte sind also eine zeitlich und sachlich abgegrenzte Organisationsform, um komplexe, neuartige und bereichsübergreifende Aufgaben zu bewältigen, die von den etablierten Arbeits- und Entscheidungsstrukturen nicht geleistet werden können.³

1.2 Was bedeutet Projektmanagement?

Projektmanagement stammt ursprünglich aus dem Bereich der Technik. Das in betrieblichen Kontexten praktizierte Projektmanagement lässt sich aber wegen der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Strukturen nur in Ansätzen auf Schulen und andere Bildungssysteme übertragen.

Projektmanagement wird definiert als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, Organisation, Techniken und Mitteln für die Abwicklung eines Projektes“. Das bedeutet, das Projektmanagement schafft eine Organisationsform zur Durchführung von Projekten, es stellt Methoden und Strukturen zur Steuerung und Umsetzung von Projekten zur Verfügung. Zu den auch für Schulen geltenden Grundsätzen des Projektmanagements gehören dabei folgende Punkte:

Arbeitsorganisation

- die Projektleitung und eindeutige Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter und des Projektteams;
- abgestimmte und überprüfbare Ziele;
- durchschaubare und lückenlose Planung;
- frühzeitige Kommunikation durch Berichterstattung und Dokumentation bei der Durchführung;
- frühzeitiges Erfassen und Steuern von Risiken und Problemen.⁴

Die Aufgaben des Projektmanagements lassen sich in Hauptaufgaben und Querschnittsaufgaben aufteilen (nach *Sabo*, ebenda):

Hauptaufgaben	Querschnittsaufgaben
Analyse	Kommunikation
Zielentwicklung	Organisation
Projektplanung	Mitarbeiterführung
Projektkontrolle und Projektsteuerung	Projektmarketing (Öffentlichkeitsarbeit nach innen und nach außen)

2 Was kann „Projektmanagement“ zur Entwicklung einer guten gesunden Schule beitragen?

Von den vielen Chancen, die das Projektmanagement zur Entwicklung guter gesunder Schulen beitragen kann, sollen im Folgenden drei näher betrachtet werden.

● Projekte können Ressourcen mobilisieren/Kooperationen gestalten

Viele der in Schulen tätigen Lehrkräfte besitzen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, die sie privat oder nebenberuflich erworben haben und die im normalen Schulalltag kaum oder gar nicht genutzt werden können bzw. die im Kollegium oft auch gar nicht bekannt sind. Neue Aufgaben wie Projekte erfordern aber einen veränderten Einsatz von Kompetenzen und Wissen. Manchmal ist es sogar nötig, externe Expertisen in die Schule zu holen. Eine wesentliche Aufgabe der Projektleitung ist es deshalb, die für die Bearbeitung der Aufgaben benötigten Erfahrungen und Kenntnisse im Kollegium zu mobilisieren und zu integrieren. Für die betroffenen Lehrkräfte bedeutet das zugleich eine Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten und damit auch Würdigung der Person.

Durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Personen in den Projektteams entstehen zudem neue und überraschende Kooperationen, die weitere Ressourcen eröffnen können. Das in der Schule vorhandene Expertenwissen wird neu organisiert und verknüpft, die Erfahrungen können auch nach Projektende weiter genutzt werden.

Das soziale Klima im Kollegium als gesundheitsfördernde Ressource wird durch eine gelungene Projektarbeit positiv beeinflusst. Warnung: Im negativen Fall von misslungenen Projekten lauern hier auch die Risiken, die vom Projektmanagement zu kontrollieren sind.

● Projekte als Personalentwickler

Projekte ermöglichen den Teilnehmenden neue Erfahrungen außerhalb des Schulalltags und den Erwerb neuer Kompetenzen. Diese können die individuelle Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Motivation steigern und kommen im günstigen Falle auch langfristig der Schulorganisation zu Gute. Projekte bieten die Möglichkeit zur befristeten Übernahme neuer Aufgaben und zur Weiterentwicklung des professionellen Selbstverständnisses (= job-enrichment).

● Projekte als „institutionalisierte Laboratorien“

In Projekten können Schulen das im Kleinen erproben, was später auf die gesamte Organisation übertragen werden soll. Projekte bedeuten damit Lernmöglichkeiten für die Organisation; Schulen können in Projekten experimentell erproben, welche Wege für die Entwicklung förderlich sind, welche Probleme zu bewältigen sind, welche strukturellen und personellen Veränderungen umgesetzt werden müssen und welche Ressourcen benötigt werden. Auch negative Projektergebnisse sind Lernerfahrungen, wenn sie dazu führen, dass geplante Veränderungen zur Gesundheitsförderung und Schulentwicklung überdacht werden.

3. Welche Gelingens- und Misslingensfaktoren sind für Projekte entscheidend?

Der Erfolg von Projekten beruht im Wesentlichen auf drei Faktoren:

- inhaltliche Qualität des Projektes;
- Motivation der Beteiligten zur Mitarbeit und Akzeptanz im Kollegium und in der Gesamtorganisation Schule;
- Vorbereitung und Unterstützung durch die Schulleitung sowie das Selbstverständnis und die gelebte Führungsrolle der Schulleitung.

Im Folgenden sollen die Faktoren „Motivation der Beteiligten“ und „Rolle der Schulleitung“ genauer vorgestellt werden.

3.1 Motivation und Akzeptanz im Kollegium

Die meisten Projekte scheitern nicht an der Qualität ihres Arbeitsauftrags, sondern an der Motivation der im Prozess Beteiligten und an der Akzeptanz und Umsetzung der Ergebnisse. Was kann man deshalb tun, um mögliche Konflikte und Widerstände zu vermeiden?

Arbeitsorganisation

Die Schulleitung und die Projektverantwortlichen müssen sich darüber im Klaren sein, dass es im Kollegium sehr unterschiedliche Einstellungen und Motive gibt, die zur Ablehnung oder Befürwortung neuer Ideen führen können. Auf der Ebene der einzelnen Lehrkraft können etwa Ängste vor Veränderungen oder zu hohen Ansprüchen Gründe für eine ablehnende Haltung sein. Hinter der Ablehnung können aber auch unterschiedliche Verständnisweisen von Gesundheit oder Schulqualität stehen. Für manche Personen sind Sport und Bewegung das Allheilmittel für die Gesundheitsförderung, sie möchten am liebsten alle Lehrkräfte in Sportkurse und Rückenschulen stecken, ohne zu beachten, dass dies für manche Kolleginnen und Kollegen unvereinbar ist mit ihrem Lebenskonzept und Arbeitsverständnis.

Auf der Ebene des Kollegiums kann es zu Kontroversen kommen, wenn gemeinsame Ziele und Werte für die Entwicklung der Schule fehlen oder es im Kollegium an stabilen sozialen Beziehungen und gegenseitigem Vertrauen mangelt.

Zur Entwicklung der Akzeptanz im Kollegium und zur Förderung der Beteiligungsmotivation für gesundheitsförderliche Schulentwicklungsprojekte kann Folgendes beitragen:

● **Partizipation und Transparenz der Entscheidungen**

Eine möglichst frühzeitige und ausführliche Information und inhaltliche Beteiligung aller Betroffenen kann Ängste oder Aversionen abbauen und die Akzeptanz erhöhen. Transparente Entscheidungen verhindern konkurrierende „Seilschaften“ und Missverständnisse.

● **Kommunikation und Informationsmanagement**

Ein effektives Informationsmanagement ist eine der wichtigsten Querschnittsaufgaben bei der Projektsteuerung, denn unzureichende Informiertheit kann Ängste und Widerstände verstärken und das Kollegium in „Informierte“ und „Nicht-Informierte“ polarisieren.

● **Unterstützung und Würdigung**

Eine Motivation zur Teilnahme am Projekt kann nur langfristig erhalten bleiben, wenn es in der Schule eine Würdigungs- und Feedback-Kultur gibt. Für die im Projekt arbeitenden Lehrkräfte sind das erlebte Interesse und die Unterstützung durch die Schulleitung sowie die Anteilnahme der nicht aktiv beteiligten Lehrkräfte von kaum zu überschätzender Bedeutung. Dies setzt natürlich voraus, dass beide über die Existenz der Projektgruppen, ihrer Mitglieder und Arbeitsschwerpunkte sowie Erfolge und Teilerfolge Bescheid wissen. Ohne effektives Informationsmanagement fehlt der Würdigungskultur die Basis.

3.2 Rolle der Schulleitung

Der Schulleitung kommt in allen Entwicklungsprozessen eine zentrale Aufgabe zu. Ein Projekt kann nur dann erfolgreich gesteuert werden, wenn die Beziehung von Projektmanagement als „temporärem Management“ und Schulleitung als

„ständigem Management“ klar und konfliktfrei geregelt ist. Projektmanagement als „temporäres Management“ meint: Die Schulleitung gibt besondere Aufgaben und Probleme an Projekte ab und delegiert damit die Verantwortlichkeit für einen befristeten Zeitraum. Dabei steht die Schulleitung in einem Spannungsverhältnis zwischen der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung und der sich aus dem Delegierungsprinzip ergebenden Eigenverantwortung der Projektleitung.⁵ Im Verhältnis von Schulleitung und Projektmanagement müssen sich klare Abgrenzung und Verzahnung die Waage halten: Die Schulleitung ist vor allem für die Rahmensicherung zuständig, in der Auftragsphase für den Projektauftrag und im Projektabschluss für die Umsetzung von Projektergebnissen als Teil der Schulentwicklung. Den Prozess zwischen Auftrag und Abschluss leitet die Projektleitung, sie koordiniert und steuert die Projektgruppen und Projektarbeit. Zwischen Schulleitung und Projektleitung findet dabei ein regelmäßiger Austausch statt, die Projektleitung berichtet an die Schulleitung, die Schulleitung berät, genehmigt und entscheidet über Maßnahmen oder den Einsatz von Ressourcen.⁶

4. Was benötigt Ihre Schule für die Projektorganisation?

4.1 Projektleitung

In einem Projekt gibt es verschiedene und vielfältige Leitungsaufgaben, die auf unterschiedlichen Leitungsebenen wahrgenommen werden müssen.

Grundsätzlich sollten für folgende Leitungsaufgaben Vereinbarungen getroffen und Zuständigkeiten festgelegt werden:⁷

Vereinbarungen und Zuständigkeiten in der Projektarbeit	Bisher an Ihrer Schule gut gelaufen oder verbesserungswürdig?
Information und Kommunikation innerhalb des Projektes (Wie oft finden Sitzungen statt? Wie werden Informationen weitergegeben?)	
Gestaltung (Moderation) und Vor- und Nachbereitung der Sitzungen	
Evaluation von Projektfortschritten, Dokumentation der Prozesse (Wer schreibt die Protokolle?)	
Öffentlichkeitsarbeit; innerhalb der Schule und nach außen (Wer tritt als Sprecher auf?)	
Entscheidungen: Wie werden sie gefällt, im Konsens oder Mehrheitsprinzip?	

Arbeitsorganisation

Diese Vereinbarungen sollten schriftlich festgelegt werden, damit sie nachprüfbar und verbindlich sind. Wenn es mehrere Projektgruppen mit einer Steuergruppe in einem größeren Projekt gibt (vgl. Abschn. 4.3), müssen die Zuständigkeiten für jede Projektgruppe sowie für die Steuergruppe einzeln geklärt werden.

Welche Fähigkeiten sollte die Projektleitung mitbringen? Grundsätzlich sind die sozialen und organisatorischen Fähigkeiten von großer Bedeutung. Die Projektleitung muss Sitzungen strukturieren und moderieren können, aber auch bei Konflikten zwischen Teilnehmenden vermitteln und für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen können.

4.2 Projektgruppe und Arbeitsgruppen

Folgende Grundsätze gelten für die Bildung einer Projektgruppe:

- In der Projektgruppe sollten verschiedene Sichtweisen vertreten sein, um eine möglichst ganzheitliche Problemlösung zu erreichen.
- Die Zahl der Beteiligten sollte für eine optimale Gruppenarbeit zwischen fünf und neun Personen liegen.
- Die Kompetenzen der Gruppenmitglieder sollten sich ergänzen.

In der Projektgruppe selber werden nicht die Aufgaben gelöst, ihre Funktion ist die Steuerung und Überwachung einzelner Aktivitäten im Projekt. Für die Bearbeitung der Aufgaben werden Arbeitsgruppen gebildet oder einzelne Personen bearbeiten Arbeitsaufträge. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen müssen nicht alle aus der Projektgruppe stammen, es können bei Bedarf auch Expertinnen und Experten aus dem Kollegium oder von außerhalb der Schule herangezogen werden.

4.3 Strukturen

Je nach Größe und Organisationsaufwand der am Projekt beteiligten Gruppen kann es nötig werden, eine Steuergruppe zur Koordination einzurichten. Diese kostet zwar zusätzliche Ressourcen, sie ist aber von Vorteil, wenn die Schule an langfristigen Veränderungen arbeitet oder Projekte sehr komplex sind und einen erhöhten Koordinationsaufwand benötigen. Eine Steuergruppe ist unabdingbar, wenn es in einer Schule verschiedene Projekte gibt oder im Rahmen der gesundheitsfördernden Schulentwicklung mehrere Projekte aufeinander folgen sollen. Solche langfristig arbeitenden Strukturen haben Vorteile:

- Sie entlasten auf Dauer Schulleitungen, wenn sie Entscheidungskompetenzen besitzen und ein guter Informationsfluss sowie ein Vertrauensverhältnis zwischen Schulleitung und Steuergruppe besteht.
- Sie können zwischen der Schulleitung und den Projektgruppen vermitteln und Ressourcen zur Verfügung stellen. Diese Vermittlungsfunktion wird besonders wichtig bei Interessenskonflikten zwischen einzelnen Abteilungen oder Gruppen.

- Die darin befindlichen Personen erwerben administrative und führungsrelevante Kenntnisse und Erfahrungen und können diese langfristig in der Schulorganisation anwenden.
- Eine Steuergruppe kann, gerade in größeren Kollegien, als wirksames Steuerungselement Projektberichte erstellen.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch die Struktur in einer Schule, in der zwei größere Projekte bearbeitet werden und deshalb eine Steuergruppe eingerichtet wurde.

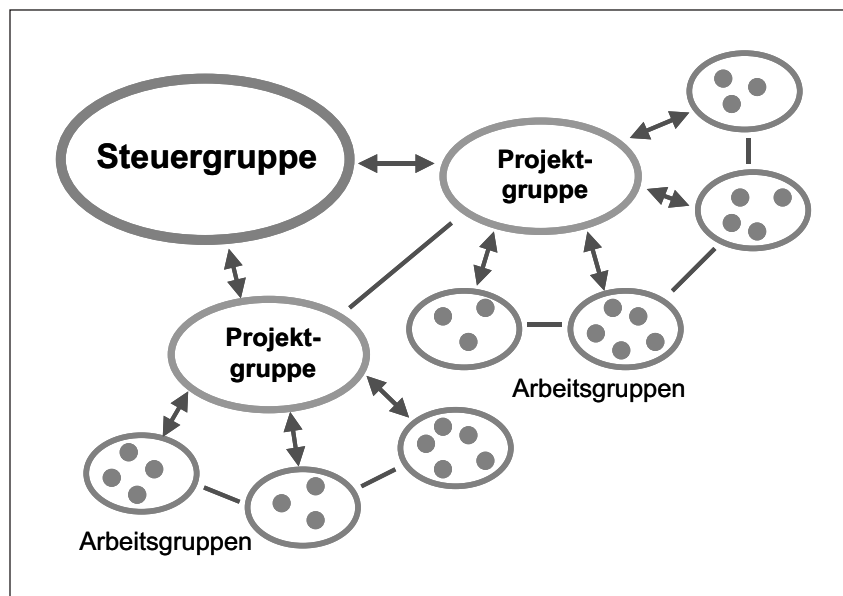


Abb. 1: Projektstruktur mit Steuergruppe

5. Der Zyklus des Projektmanagements

Die einzelnen Abschnitte eines Projekts bilden einen Zyklus. Dieser Zyklus wird vom Projektmanagement geplant, gesteuert und kontrolliert. Die einzelnen Phasen sind zeitlich voneinander abhängig und sollen im Folgenden erläutert werden.

5.1 Projektidee

Ein Projekt beginnt mit einer Projektidee, die von der Schule selber kommen kann oder etwa durch bildungspolitische Vorgaben extern an die Schule herangetragen wird. An dieser Stelle muss zuerst geklärt werden, ob der Auftrag Projektcharakter hat oder im Rahmen der Linienorganisation der Schule bearbeitet werden kann.

Der Auftrag gibt der Projektarbeit die Legitimation, er muss aber im Projektverlauf auch selber immer wieder überprüft und konkretisiert werden.⁸

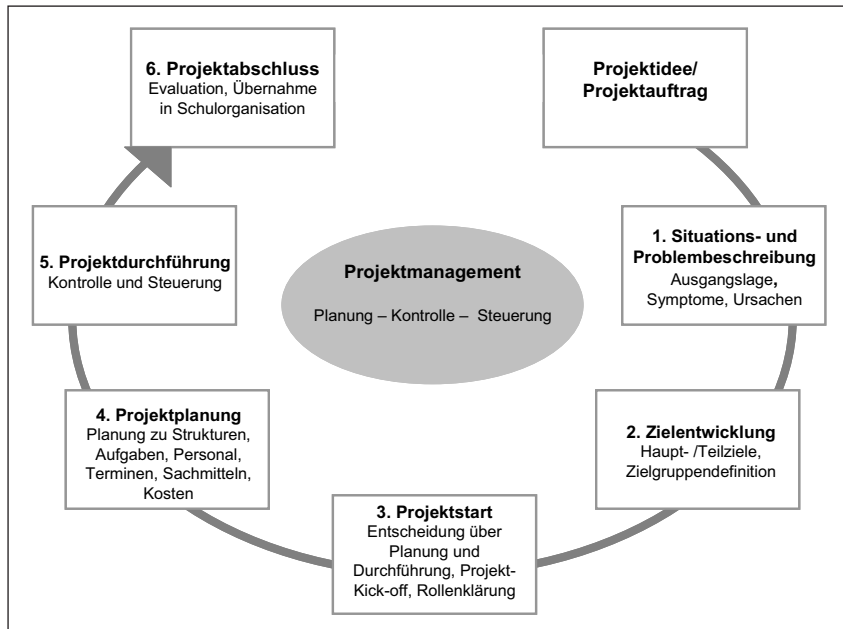


Abb. 2: Zyklus des Projektmanagements mit den zu durchlaufenden Phasen, nach Sabo, 2003, S. 187

5.2 Situations- und Problembeschreibung

An dieser Stelle wird das Umfeld, werden die Rahmenbedingungen für das Projekt festgelegt. Berichte und Statistiken werden ausgewertet, es wird geprüft, ob ähnliche Projekte oder Themen schon in dieser oder anderen Schulen bearbeitet wurden und welche Ergebnisse aus diesen verwendet werden können. Wenn für das Projekt eine umfangreiche Diagnose z. B. zur Gesundheits- und Qualitätsanalyse durchgeführt wurde, sollten an dieser Stelle auch bereits die zu bearbeitenden Themen für die Projektarbeit ausgewählt werden.

In dieser Phase wird festgelegt, wer an dem Projekt Interesse hat und wer Einfluss nehmen könnte. Es geht um das Sichtbarmachen von Vernetzungen und Abhängigkeiten, um die so genannte *Umfeldanalyse*⁹:

- Wer ist überhaupt in das Thema/das Projekt involviert?
- Sind alle wichtigen Mentorinnen und Skeptiker beachtet und gehört worden?
- Wer ist vom Projekt betroffen?
- Welche Erwartungen, Vorbehalte und Interessen bezüglich des Projekts gibt es im Kollegium?
- Konkurriert das Projekt mit anderen Ideen?
- Wie stehen die Schulleitung, die Personalvertretung und Schülerinnen und Schüler sowie Eltern zum Projekt?

Die Ergebnisse der Umfeldanalyse können in manchen Fällen zu einer Modifikation des Projektauftrags führen, sie sollten aber auf jeden Fall bei der Projektplanung berücksichtigt werden, um mögliche Missverständnisse oder Widerstände zu vermeiden.

● Entscheidung über die Projektgruppe

In dieser Phase wird auch überlegt und entschieden, wer an dem Projekt mitarbeiten könnte oder aus Sicht der Schule wegen seiner Fähigkeiten und Interessen mitarbeiten sollte.

5.3 Zielentwicklung und Projektstart

● Zielentwicklung und Zielbeschreibung

Die Zielentwicklung und Zielbeschreibung gehören zu den zentralen Aufgaben des Projektmanagements: In dieser Phase wird eine Zielhierarchie unter Festlegung der Hauptziele und Teilziele erstellt. Zur Beantwortung der Frage „Was wollen wir erreichen? Was soll das Ergebnis sein?“ werden die gewünschten Eigenschaften der Projektergebnisse beschrieben. Ziele müssen dabei so *operationalisiert* werden, dass sich später eindeutig feststellen lässt, ob sie erreicht wurden oder nicht.

Hilfreiche Orientierung für die Eigenschaften der Ziele liefert die so genannte SMART-Formel¹⁰:

- **Spezifisch** (klar und verständlich)
- **Messbar** (festgelegte Kriterien der Überprüfbarkeit)
- **Aktionsorientiert** (erreichbar durch Aktionen)
- **Realistisch** (anspruchsvoll, aber erreichbar)
- **Terminierbar** (kann Termin festgelegt werden, um die Zielerreichung zu überprüfen?)

Die Projektziele müssen zudem *lösungsneutral* formuliert werden: Sie dürfen keine verbindlichen Angaben darüber enthalten, wie im Einzelnen bei der Erreichung vorgegangen wird, um unterschiedliche und auch neue Lösungswege zu eröffnen.

Die Ziele müssen *schriftlich niedergelegt* werden, um die Verbindlichkeit zu erhöhen und eine spätere Überprüfung zu ermöglichen. Man kann die Ziele und Verantwortlichkeiten im Projekt auch in einem offiziellen Projektvertrag mit Unterschriften der Projektauftraggeber und Projektleitung dokumentieren.¹¹

Die Ziele müssen auch in enge Verbindung zu gemeinsam geteilten Werten und Elementen des Schulprogramms gebracht werden!

● Projektstart

Nach der Problem- und Situationsanalyse, der Umfeldanalyse, der Auswahl des Projektteams und der Zielentwicklung kann die Projektarbeit starten. Größere

Arbeitsorganisation

Projekte beginnen häufig mit einem so genannten „Projekt-Kick-off“, das den offiziellen Projektstart einläutet und an dem idealerweise das gesamte Kollegium teilnimmt, um auf diesem Wege die Partizipation und Informiertheit zu erhöhen. Eine andere Möglichkeit ist ein Auftakt-Workshop, bei dem sich die Projektgruppe über 1–2 Tage thematisch auf ihre Aufgabe einstimmt. Die Projektgruppe hat dabei zudem die Möglichkeit, erste Schritte einer Teamentwicklung zu gehen.

Alternativ gilt die erste Sitzung der Projektgruppe als Projektstart. Diese erste Sitzung hat wichtige Funktionen, die den gesamten Projektverlauf prägen:

Aufgaben der ersten Projektsitzung	Bisher an Ihrer Schule gut gelaufen oder verbesserungswürdig?
Vorstellung der Teammitglieder (besonders wichtig in größeren Schulen)	
Klärung der Rollen (Wer macht was? (Zuständigkeiten); Wer darf was? (Kompetenzen))	
Festlegung der „Spiel“-Regeln	
Herstellen eines gemeinsamen Informations- und Sachstandes	
Gruppenleitung und Gruppensprecher benennen	

5.4 Projektplanung

In dieser Phase wird ein Strukturplan erstellt, der die Teilaufgaben, die von verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Zeiten und mit unterschiedlichen Mitteln durchgeführt werden sollen, festlegt und strukturiert. Dazu liefert das Projektmanagement Hilfsmittel, zum Beispiel den *Projektstrukturplan* für das „Was“ und den *Projektablaufplan* für das „WAS WANN“. ¹² Ein einfaches, aber zugleich sehr effektives Hilfsmittel ist auch ein Aktionsplan nach folgendem Muster:

Datum/ Nr.	Was ist zu tun?	Wer ist dafür zuständig? Mit wem?	Bis wann erledigt?	Bemerkungen

Unter „Bemerkungen“ können auftretende Schwierigkeiten eingetragen werden, aber auch benötigte Ressourcen oder externe Expertisen. Dieser Aktionsplan sollte die Grundlage in jeder Projektgruppensitzung sein. Wichtig ist in jedem Fall, alle vergebenen Aufträge schriftlich festzuhalten, um Verbindlichkeiten zu schaffen und um überprüfen zu können, ob Teilziele und Aufgaben im angenom-

menen Zeitraum und mit den gegebenen personellen und finanziellen Ressourcen bewältigt werden konnten.

● Risikoanalyse

Es ist sinnvoll, durch eine Risikoanalyse den Projektplan bzw. Strukturplan auf mögliche Konflikte zeitlicher, personeller, technischer und finanzieller Art zu prüfen oder durch einen externen Beobachter prüfen zu lassen. Durch diese Überprüfung lassen sich im Vorwege gravierende Fehler noch vermeiden.

5.5 Projektdurchführung

In dieser Phase bearbeiten je nach Größe des Projekts einzelne oder mehrere Arbeitsgruppen Teilaufgaben oder Unterthemen, die in der Projektplanung festgelegt wurden.

Termine, Qualität und Kosten werden durch die Projektleitung überwacht. Regelmäßige Treffen zwischen Projektleitung und Gruppenvertretungen finden statt. Die Sitzungen der Gruppen werden protokolliert. Die folgende Aufstellung zeigt, welche Funktionen das Sitzungsprotokoll hat und was es enthalten sollte:

● Sitzungsprotokoll

- Name oder Thema der Gruppe.
- Datum des Treffens, Anzahl der teilnehmenden Gruppenmitglieder.
- Namen fehlender Gruppenmitglieder, Gründe für das Fehlen.
- Wenn neue Gruppenmitglieder hinzugekommen sind, muss das im Protokoll und im Gruppenprotokoll vermerkt werden.
- Namen und Funktion von Gästen.
- Zeitrahmen für das Gruppentreffen festlegen.
- Geplante Teilziele dieser Sitzung nennen.
- Konnten die im letzten Protokoll vereinbarten Aufgaben/Aufträge (vgl. Aktionsplan) alle erfüllt werden? Wenn nein, Gründe benennen.
- Was ist sonst noch seit dem letzten Treffen geschehen?
- Sind seit dem letzten Treffen zusätzliche Informationen eingeholt oder besondere Materialien verwendet worden (z. B. Internetseiten, Experten befragt, Fragebogen eingesetzt)?
- Was wurde heute besprochen?
- Was ist zu tun? Wer tut es (Verantwortlichkeiten festlegen)? Bis wann soll/kann es erledigt sein (Verbindlichkeit erzeugen)?
- Termin für das nächste Treffen festlegen. Eventuell Stimmungsbild für die Gruppensitzung einholen und im Protokoll festhalten, Einschätzung der bisherigen Gruppenproduktivität einholen und im Protokoll festhalten.

● Meilensteine „portionieren“ den Projektablauf

Meilensteine markieren wichtige Projektabschnitte und stärken das Bewusstsein kollegialer Wirksamkeit und Zwischenerfolge. Sie werden als festes Datum in der Projektplanung eingetragen und dienen der Kontrolle des Projektfortschritts. Meilenstein-Gespräche haben zwei wichtige Funktionen:

- Sie klären ab, inwieweit das Projekt im Hinblick auf Projektauftrag und Projektplanung auf dem richtigen Weg ist und an welcher Stelle möglicherweise Änderungen notwendig geworden sind.
- Sie würdigen die erreichte Leistung in den Projektgruppen, feiern Teilerfolge und motivieren die Gruppenmitglieder so zur weiteren Arbeit.

Teilnehmende an Meilenstein-Gesprächen sollten Vertreter der erweiterten Schulleitung, die Projektleitung (oder, wenn vorhanden, die Steuergruppe), ggf. die externen Auftraggeber und die Moderatoren oder Sprecher der Arbeitsgruppen sein.

In solchen Meilenstein-Gesprächen werden¹³...

- der Projektstand präsentiert,
- bisher durchgeführte Maßnahmen vorgestellt und ausgewertet,
- Ist-Soll-Abweichungen festgestellt (Wie weit sind die Ziele erreicht? Wie weit sind Terminplanung und Ressourcenplanung eingehalten? Wo sind Abweichungen aufgetreten?),
- Ist-Soll-Abweichungen analysiert (Was sind Ursachen für die Abweichungen? Welche Folgerungen können daraus für das weitere Vorgehen gezogen werden?),
- geplante weitere Maßnahmen vorgestellt,
- Risiken und Chancen des Projektes abgewogen.

● Projektabschluss und Evaluation

Der Projektabschluss steht unter der zentralen Frage: „Was haben wir warum und mit welchen Mitteln erreicht oder auch nicht erreicht?“ Das Projektende ist damit eine zentrale Projektaktivität, denn es gilt zu prüfen, ob die Projektergebnisse Anstoß zu einer Neuorientierung und Veränderung in der Schulorganisation sein können.

In der Evaluation sollten aber auch die Prozesse ausgewertet werden, die zu dem Projektergebnis geführt haben. Grundlage für diese Auswertung können die Sitzungsprotokolle und Aktionspläne sein, aber auch eine kurze Befragung bei den im Projekt Beteiligten. Von Interesse für die gesundheitsfördernde Schulentwicklung sind dabei vor allem die Fragestellungen, die sich auf die erlebte Teamarbeit und Führungskompetenz im Projekt, die Kommunikationsprozesse und den Arbeitsaufwand beziehen. Eine weitere zentrale Fragestellung lautet: „Wie können wir die Projektergebnisse auf den Schulalltag anwenden? Was können

wir für die weitere gesundheitsfördernde Schulentwicklung daraus lernen, was müssen wir bei zukünftigen Projekten besser machen?“

Im Rahmen der Schulentwicklung ist es sinnvoll, den Projektabschluss ähnlich wie den Projekt-Kick-off in einem größeren und offiziellen Rahmen, nach Möglichkeit unter Beteiligung des gesamten Kollegiums, stattfinden zu lassen. Die umfassende Information über die Ergebnisse und Projekterfahrungen ist besonders wichtig, wenn die Projektergebnisse Konsequenzen oder Veränderungen für die Schule bedeuten. Im Anschluss an die Information sollten die Lehrkräfte die Möglichkeit zur Diskussion der Ergebnisse erhalten. Damit kann der Projektabschluss auch dazu genutzt werden, die im Projekt nicht aktiven Lehrkräfte mit in den Umsetzungsprozess der Projektergebnisse einzubeziehen. Zudem wird die Arbeit der im Projekt Beteiligten gewürdigt.

6. Resümee

Projektmanagement ist ein Instrument, das im Kontext der aktuellen Diskussionen um Qualitätsanalysen, Standards und die Entwicklung guter gesunder Schulen immer häufiger zur Anwendung in Schulen gefordert wird. Das erzeugt in manchen Schulen Zustimmung, in vielen Schulen aber auch Widerstände. Analysiert man diese Widerstände, zeigen sich die Gründe

- in den für Lehrkräfte ungewohnten Strukturen, die das Projektmanagement anlegt (z. B. Leitungsstrukturen und Gruppenarbeit),
- in Widerständen gegen die Methoden und Techniken (z. B. Protokollieren und systematisches schriftlich fixiertes Planen) und
- vor allem darin, dass die Einführung von Projektmanagement zuerst einmal einen Mehraufwand an Arbeit für die Lehrkräfte bedeutet, der nicht im Rahmen der Arbeitstätigkeit wie in anderen Berufen geleistet werden kann, sondern zusätzliche Arbeit neben den originären Berufsaufgaben bedeutet.

Deshalb ist es besonders wichtig für Schulleitungen, möglichst frühzeitig die Vorteile des Projektmanagements für die Entwicklung guter gesunder Schulen für alle Lehrkräfte transparent zu machen und so die Bereitschaft zur Mitarbeit zu erhöhen. Dies wird am besten gelingen, wenn Ihre Kollegiumsmitglieder neben der Verbesserung der Schulqualität auch für sich persönlich einen Vorteil im Projektmanagement erkennen, etwa in der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit oder auch im Erwerb zusätzlicher Kompetenzen und neuer interessanter Aufgabengebiete (vgl. Kap. 2 und 3).

Wenn Sie die vorherigen Kapitel gelesen haben, haben Sie im Überblick eine Vielzahl an Hinweisen erhalten, welche Gelingensfaktoren Sie an Ihrer Schule für eine erfolgreiche und gesundheitsfördernde Projektarbeit beachten und umsetzen können und wo mögliche Risiken lauern. Nutzen Sie diese Hinweise für die Analyse Ihrer bisherigen Projekte und für die Planung kommender Projekte und überlegen Sie, wo Sie beginnen können.

*Arbeitsorganisation***Literaturverzeichnis und Anmerkungen:**

- 1 Vgl. *Endler, S.*: Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. Lichtenau 2005, S. 9.
- 2 Vgl. *Grossmann, R./Scala, K.*: Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Weinheim 2001, S. 75 ff.
- 3 Vgl. *Grossmann, R.*: ebenda, S. 77.
- 4 Vgl. *Sabo, P.*: Projekte/Projektmanagement. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung (4. Auflage: S. 186–189). Schwabenheim a. d. Selz 2003, S. 186.
- 5 Vgl. *Bartz, A.*: Projektmanagement in Schule. In: Landesinstitut für Schule (Hrsg.): Schulleitungsf Fortbildung NRW. Bönen 2004, S. 10 f.
- 6 Vgl. *Bartz, A.*: ebenda.
- 7 *Endler, S.*: Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. Lichtenau 2005.
- 8 Beispiel für einen schulischen Projektauftrag. In: *Endler, S.*: Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. Lichtenau 2005, S. 60.
- 9 *Endler, S.*: Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. Lichtenau 2005.
- 10 Vgl. *Sabo, P.*: Projekte/Projektmanagement. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung (4. Auflage: S. 186–189). Schwabenheim a. d. Selz 2003, S. 187.
- 11 Mustervertrag in: *Bartz, A.*: Projektmanagement in Schule. In: Landesinstitut für Schule (Hrsg.): Schulleitungsf Fortbildung NRW. Bönen 2004, S. 35.
- 12 Vorlagen für diese Pläne in: *Endler, S.*: Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. Lichtenau 2005, S. 33 f.
- 13 Vgl. *Bartz, A.*: Projektmanagement in Schule. In Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsf Fortbildung NRW. Bönen 2004, S. 58.

Literaturhinweise:

Brägger, G./Paulus, P./Posse, P.: Gute gesunde Schule. Definition Sigriswil September 2005. Verfügbar unter: <http://www.anschub.de/> [Zugriff: 1.8.06].

Nieskens, B.: Projektmanagement für die Entwicklung einer guten gesunden Schule. In Deutsche Angestellten Krankenkasse, Bundesverband der Unfallkassen, Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe (Hrsg.): Lehrergesundheit – Baustein einer guten gesunden Schule. Impulse für eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung, Hamburg 2006. Verfügbar unter: <http://www.dak.de/lehrergesundheit> [Zugriff: 1.8.06].

Nilshorn, I./Schminder, C.: Die gute gesunde Schule gestalten. Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung, Gütersloh 2005.