

Stefan Marien  
Janine Regel-Zachmann

PÄDAGOGIK

# Projektmanagement in der Schule



Mit Online-  
Materialien

**BELTZ**

**Marien/Regel-Zachmann**

**Projektmanagement in der Schule**



Stefan Marien/Janine Regel-Zachmann

# Projektmanagement in der Schule

**BELTZ**

*Stefan Marien* war Schulleiter an der Elinor-Ostrom-Schule in Berlin. Er ist Lehrer für die Fächer Wirtschaftslehre, Politik und Informatik und hat an der Universität Potsdam den Zusatzstudiengang »Schulmanagement« absolviert. Aktuell ist er als Prozessbegleiter für das Qualitätsmanagement der Deutschen Auslandsschulen in der Region Subsahara verantwortlich. In dieser Funktion leitet er das Regionale Fortbildungszentrum in Kapstadt und hat mit Janine Regel-Zachmann ein Online-Modul zum Projektmanagement entwickelt.

*Janine Regel-Zachmann* ist Lehrerin für die Fächer Deutsch, Geschichte, Politik und Wirtschaftslehre und hat an der Technischen Universität Kaiserslautern den Masterstudiengang »Schulmanagement« absolviert. Sie war Referentin für Qualitätsmanagement und Evaluation des Landes Baden-Württemberg und Prozessbegleiterin für das Qualitätsmanagement des Deutschen Auslandsschulwesens im gesamten Nahen Osten einschließlich der Türkei. Seit 2016 ist sie Schulleiterin an der Verbundschule Laufenburg/Baden.

**Die Online-Materialien finden Sie im Downloadbereich des Buches auf [www.beltz.de](http://www.beltz.de)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als  
ISBN 978-3-407-63018-6 Print  
ISBN 978-3-407-29527-9 E-Book (PDF)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung: Michael Matl  
Satz: Markus Schmitz, Altenberge  
Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Victoria Larson  
Umschlagabbildung: gettyimages © Morsa Images  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>1. Vorwort</b> .....	<b>9</b>
1.1 Vorstellung der Projekte .....	10
1.2 Wie kann man mit dem Buch arbeiten? .....	11
<b>2. Projektmanagement als Antwort auf anstehende Wandlungsprozesse</b> .....	<b>13</b>
2.1 Was sind Projekte? .....	13
2.2 Was kennzeichnet Projekte? .....	14
2.3 Vorbereitung eines Projekts .....	15
2.4 Die Phasen eines Projekts .....	16
2.5 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts .....	18
2.6 Projekt A: Die Einführung von Tablets zur Differenzierung und Individualisierung im Unterricht .....	18
2.7 Zusammenfassender Kommentar .....	21
2.8 Projekt B: Die Einführung eines Lernateliers zur Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts .....	21
2.9 Zusammenfassender Kommentar .....	23
2.10 Projekt C: Die Einführung eines Lernbands zur Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts .....	24
2.11 Zusammenfassender Kommentar .....	27
<b>3. Was haben wir? Was brauchen wir? Am Anfang steht die Analyse</b> .....	<b>28</b>
3.1 Daten sammeln und zusammenstellen .....	28
3.2 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts .....	33
3.3 Projekt A: Eine Analyse zur Einführung von Tablets .....	34
3.4 Zusammenfassender Kommentar .....	35
3.5 Projekt B: Eine Analyse zur Einführung eines Lernateliers .....	36
3.6 Zusammenfassender Kommentar .....	39

- 3.7 Zusammenfassender Kommentar ..... 41
- 3.8 Daten sammeln und zusammenstellen ..... 28
- 4. Wen brauchen wir für was bis wann? Die Planungsphase beginnt ..... 42**
  - 4.1 Die Aufstellung des Projektteams ..... 42
  - 4.2 Dokumentation eines Projekts ..... 44
  - 4.3 Vereinbarung von Entwicklungszielen ..... 45
  - 4.4 Das Ablaufdiagramm ..... 49
  - 4.5 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts ..... 54
  - 4.6 Projekt A: Die Einführung von Tablets ..... 55
  - 4.7 Zusammenfassender Kommentar ..... 70
  - 4.8 Projekt B: Die Einführung eines Lernateliers ..... 71
  - 4.9 Zusammenfassender Kommentar ..... 85
  - 4.10 Projekt C: Die Einführung eines Lernbands planen ..... 85
  - 4.11 Zusammenfassender Kommentar ..... 92
- 5. Wie läuft es? Was muss verändert werden? Die Testphase ..... 93**
  - 5.1 Durchführung ..... 93
  - 5.2 Meilensteinsitzungen ..... 93
  - 5.3 Der Statusbericht ..... 96
  - 5.4 Führungskompetenz ..... 97
  - 5.5 Wertschätzung ..... 98
  - 5.6 Projektmanagementsoftware ..... 98
  - 5.7 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts ..... 99
  - 5.8 Projekt A: Die Einführung von Tablets in der Testphase ..... 99
  - 5.9 Zusammenfassender Kommentar ..... 106
  - 5.10 Projekt B: Die Einführung eines Lernateliers in der Testphase ..... 108
  - 5.11 Zusammenfassender Kommentar ..... 112
  - 5.12 Projekt C: Die Einführung eines Lernbands in der Testphase ..... 112
  - 5.13 Zusammenfassender Kommentar ..... 114

<b>6. Wie beenden wir die Projektphase?</b> .....	<b>115</b>
6.1 Projektabschlussanalyse .....	115
6.2 Überlegungen zur Weiterverwertung .....	116
6.3 Projektmarketing .....	116
6.4 Projektabschlussbericht .....	117
6.5 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts .....	118
6.6 Projekt A: Das Projekt »Einführung von Tablets« wird beendet .....	118
6.7 Zusammenfassender Kommentar .....	121
6.8 Projekt B: Das Projekt »Einführung eines Lernateliers« wird beendet .....	121
6.9 Zusammenfassender Kommentar .....	122
6.10 Projekt C: Das Projekt »Einführung eines Lernbands« wird beendet .....	122
6.11 Zusammenfassender Kommentar .....	124
<b>7. Anhang</b> .....	<b>125</b>
7.1 Checkliste Projektdurchführung .....	125
7.2 Formular Projektidee .....	127
7.3 Formular Projektauftrag .....	129
7.4 Formular Projekttagebuch .....	131
7.5 Kraftfeldanalyse .....	132
7.6 Formular Arbeitspaketbeschreibung .....	134
7.7 Formular Ressourcenplanung .....	135
7.8 Formular Projektabschlussbericht .....	136
<b>Literatur</b> .....	<b>137</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>138</b>





# 1. Vorwort

Kennen Sie nicht auch die Situation? Ihre Schulleiterin kommt auf Sie zu und bittet Sie, eine »kleine Aufgabe« zu erfüllen. Diese Aufgabe entpuppt sich aber schnell als ein aufwendiges Unterfangen, das nur mithilfe anderer Kollegen und zusätzlicher Ressourcen bewältigt werden kann. Welche Kollegen sollen Sie ansprechen? Oder sollte es nicht besser die Schulleiterin selber machen? Haben Sie sich schon Gedanken über die Ziele des Projekts gemacht? Haben Sie eine Vorstellung, wann man vielleicht die Eltern, wann die Schüler einbeziehen müsste? Müssen externe Partner mit ins Boot geholt werden? All dies ist nicht klar, sondern wird Schritt für Schritt improvisiert. Manchmal geht es gut, häufig aber auch nicht – und dann müssen die Scherben aufgehört werden. Schließlich wurden viele Ressourcen ohne sichtbaren Erfolg verbraucht. Ein typischer Fall für ein nicht funktionierendes Projektmanagement.

Braucht es wirklich noch ein Buch zum Projektmanagement? Wenn man sich den Markt der Bücher für Projektmanagement ansieht, dann ist er quasi nicht überschaubar, allerdings sind die Zielgruppe dieser Bücher in aller Regel Wirtschaftsunternehmen. Im pädagogischen Bereich wird man dagegen schnell hellhörig – meistens zu Recht! –, wenn Instrumente aus der Wirtschaft einfach so auf Schule übertragen werden sollen. Deswegen unternehmen wir mit diesem Buch den Versuch, Instrumente des Projektmanagements zu übertragen, ohne die betriebswirtschaftliche Sichtweise in den Vordergrund zu heben. Warum? Wir halten das sichere Beherrschen der Abläufe, Verfahren und Instrumente des (schulischen) Projektmanagements für ein Schlüsselement professioneller Schulentwicklung. Durch unsere Erfahrungen als Schulleitungsmitglieder und Schulinspektoren wie auch bei der Schulberatung konnten wir immer wieder sehen, wie hilfreich es ist, wenn die schulischen Entwicklungsprojekte nicht mal so auf die Schnelle erarbeitet werden, sondern man sich die Zeit nimmt, die Abläufe zu planen, Kommunikationsstrukturen aufzubauen und Instrumente einzusetzen, die nicht zuletzt die Transparenz der Projekte massiv erhöhen.

Sie müssen sich bei der Umsetzung nicht in die Tiefen des Projektmanagements einarbeiten, sondern erfahren ganz praktisch, wie die Instrumente und das theoretische Wissen anhand von drei Beispielen aus dem Schulalltag angewendet werden. Doch Vorsicht: Nicht alle Instrumente müssen bei allen Projekten eingesetzt werden, es kommt auf die Ziele an. Deshalb zeigen wir anhand der drei Projektthemen auch, welche Instrumente für welches Projekt nützlich sein können.

## 1.1 Vorstellung der Projekte

### *Projekt A: Die Einführung von Tablets zur Differenzierung und Individualisierung im Unterricht*

Vielleicht hatten Sie vor kurzer Zeit eine Inspektion im Haus und diese hat Defizite bei der Differenzierung und Individualisierung festgestellt. In vielen Schulen wird deshalb über den Einsatz von Tablets im Unterricht diskutiert und wie diese zur Individualisierung beitragen können. Außerdem steht Medienbildung hoch im Kurs. Wenn man solch ein Projekt angeht, ergeben sich aber eine Menge Fragen: Welche Tablets soll man kaufen, sollen sich die Eltern daran beteiligen, sollen die Schüler das Tablet ständig bei sich haben oder sollen sie es lieber für einzelne Unterrichtsstunden ausleihen? Welche Apps kommen infrage und fördern wirklich die individuelle Nutzung durch die Schüler? Dies sind nur einige der Fragen, die in der Praxis auftauchen, und manchmal verhakt man sich so an einer dieser Fragen, dass das Projekt insgesamt ins Stocken gerät. In diesem Buch wollen wir Ihnen einen idealtypischen Ablauf von der Einführung von Tablets darlegen und dabei sinnvolle Instrumente aufzeigen, die Sie bei der Einführung nutzen können.

### *Projekt B: Die Erstellung eines Lernateliers zur Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts*

Beispiele hierzu finden sich an verschiedenen Schulen. Eine Besichtigung ist interessant und das Arbeiten der Schülerinnen und Schüler an individuellen Aufgaben beeindruckend. Aber wie geht man dieses Mammutprojekt an? Welche grundlegenden Fragen stellen sich, mit welchen Schwierigkeiten muss man rechnen und wie begegnet man ihnen? Welche Methoden kann man anwenden, um den richtigen Weg für seine Schule und sein Kollegium einzuschlagen?

### *Projekt C: Einrichtung eines Lernbands*

Nicht jede Schule verfügt über so viel Platz, dass Räume für Lernateliers zur Verfügung stehen. Lernbänder sind hier eine sinnvolle Alternative. Aber was heißt das genau und wie kann man so etwas organisieren? Welche Materialien müssen erstellt werden und welche Unterstützung gibt es dazu? Ist das Lernband nur eine billige Alternative zum Lernatelier oder hat es vielleicht sogar Vorteile?

## 1.2 Wie kann man mit dem Buch arbeiten?

Dieses Buch hat in erster Linie das Anliegen, Ihnen die Methoden des Projektmanagements näherzubringen. Um deutlich zu machen, dass es einen ganzen Methodenkoffer gibt und man sich je nach Situation und Projekt daraus bedienen muss, haben wir drei Beispiele gewählt, die jeweils methodisch unterschiedlich angegangen werden. Zunächst ist immer ein kleiner Theorieteil vorgeschaltet. Dann kommen passend zur Theorie die Erfahrungsberichte aus den drei Praxisbeispielen. Nach jedem Praxisbeispiel ist ein kleiner Kommentar eingebaut, der aus Sicht eines Schulberaters geschrieben ist.

Sie könnten das Buch als Theorieband nutzen und nur die Theorieteile lesen. Sie haben großes Interesse an einem unserer Beispiele? Dann lesen Sie immer den jeweiligen Absatz zu Ihrem gewählten Beispiel, wobei Sie beachten müssen, dass jedes Praxisbeispiel andere methodische Zugänge bietet. Sie suchen noch eine Möglichkeit für Ihre Schule, differenzierter und individueller zu unterrichten? Dann bietet es sich an, das ganze Buch zu lesen. Entscheiden Sie selbst.

Einen Überblick über die verwendeten Methoden in den drei Praxisbeispielen gibt die folgende Tabelle:

Woher kommt die Idee/der Auftrag?	A Inspektionsergebnis	Planungsphase
	B Aus dem Kollegium	
	C Bildungsplanreform	
Wie wird die Analyse durchgeführt?	A SWOT-Analyse	
	B Stakeholderanalyse	
	C Kartenabfrage	
Wie wird das Projekt dokumentiert?	A Projekttagebuch	
	B Fotoprotokoll	
	C Schulprogramm	
Wie werden die Entwicklungsziele vereinbart?	A Leitfragen SMART	
	B Nicht-Ziele/Leitfragen	
	C Checkliste Zielfindung SMART	
Wie sieht das Ablaufdiagramm aus?	A Ablaufdiagramm mit Parallelstrukturen und Arbeitspaketbeschreibung	
	B Ablaufdiagramm	
	C Ablaufdiagramm	
Wer gibt den Projektauftrag?	A Steuergruppe/Schulleitung	
	B Fachschaft	
	C Projektgruppe	

Wie wird während der Durchführung des Projekts evaluiert?	A Vier-Felder-Abfrage	Durchführungsphase
	B SOFT-Analyse	
	C Schulrundgang mit allen Beteiligten	
Wie schaffen wir Transparenz?	A Dienstbesprechung und Statusbericht (Projektampel)	Abschlussphase
	B Statusbericht am Schwarzen Brett	
	C Statusbericht in Gesamtlehrerkonferenz	
Wie können wir das Projekt vernünftig abschließen?	A Stärken und künftige Herausforderungen werden herausgearbeitet	Abschlussphase
	B Analyse kritischer Abläufe	
	C Dokumentenanalyse: Schulprogramm	
Wie werden die Projektergebnisse veröffentlicht und wie kann Wertschätzung ausgesprochen werden?	A Schulleitung auf Gesamtkonferenz, Teilnahme an Tagung	Abschlussphase
	B Lernkonferenz für andere Schulen, Wertschätzung auf Konferenz	
	C Wertschätzung auf Konferenz	

Abb. 1: Projektmanagementmethoden in den einzelnen Schulbeispielen

## 2. Projektmanagement als Antwort auf anstehende Wandlungsprozesse

Schule verändert sich. Eine Binsenweisheit, die nicht erst seit Pisa und die dadurch ausgelösten Prozesse richtig ist. Wenn sich Gesellschaft verändert, muss sich auch Schule verändern. Die enorme Geschwindigkeit, mit der sich derzeit die Gesellschaft wandelt, bildet sich auch in der Schule ab. Ist die Schule aber darauf vorbereitet? Immer häufiger stöhnen Schulen über zu viele Innovationen in zu kurzer Zeit und rufen nach einem Gesundheitsmanagement – was ein neues Projekt darstellt. Somit wird schnell klar: Schule kann sich nicht mehr nur auf den Unterricht konzentrieren, oder nach Rolff: »Wer den Unterricht verändern will, muss mehr als den Unterricht verändern« (Rolff 2007, S. 15). Durch ein richtig verstandenes Projektmanagement sollen die Projektbeteiligten zur sicheren Erreichung der Projektziele befähigt werden, dafür gibt es methodische Werkzeuge an die Hand.

Und damit wird schnell klar: Um Projekte in der Schule durchzuführen, benötigen Sie ein professionelles Management. Deshalb ist ein geeignetes Instrumentarium nicht ein »schon wieder was Neues«, sondern eine Unterstützung bei der alltäglichen Arbeit. Natürlich muss man sich erst einmal in die Instrumente einarbeiten, und die Aufstellung eines Projektplans dauert Zeit. Aber diese wird am Ende wieder eingeholt, da dadurch Unklarheiten beseitigt werden. Es wird Transparenz geschaffen und damit auch den Nicht-Akteuren aufgezeigt, warum dieses Projekt für die gesamte Schule wichtig sein kann. Wie oft herrscht in der Schule Unzufriedenheit, weil diese Transparenz nicht existiert?

In der Schule sind Projekte immer noch stark mit dem Unterricht und weniger mit der Schulentwicklung verbunden. Deswegen wollen wir erst einmal klären, was wir in diesem Buch unter einem Projekt verstehen.

### 2.1 Was sind Projekte?

Projektthemen ergeben sich aus aktuellen Problemlagen (»Unsere Schülerschaft hat sich verändert, die Deutschkenntnisse sind deutlich geringer als noch vor fünf Jahren«), aus Selbstevaluationen der Schule (»Die Medienkompetenz unserer Schüler wird laut einer Umfrage bei unseren Eltern nicht ausreichend gefördert«), aus dem Leitbild (»Leseförderung findet bei uns eigentlich nicht in besonderem Maße statt, steht aber im Leitbild. Hier brauchen wir mal wieder etwas Schwung«) oder aus den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht (»Bis nächstes Jahr muss das Inklusionskonzept stehen!«).

Projekte sind einmalige, komplexe Aufgabenstellungen. Die verschiedenen Einflussfaktoren, die Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen an der Schule müssen beachtet

werden. Die erhöhte Komplexität, die an vielen Schulen existiert, erfordert eine klare Struktur. Projekte müssen systematisch geführt und professionell gesteuert werden.

Viele Schulen haben in den letzten Jahren Steuergruppen eingesetzt, um die Schulentwicklung zu steuern, an anderen Schulen bleibt dies mehr in den Händen der Schulleitung, aber auch dort ist vielleicht eine Erweiterte Schulleitung gegründet worden, die die verschiedenen Projekte an der Schule koordiniert, den Schulleiter hinsichtlich des Projektauftrags berät und Projekte initiiert.

Projektmanagementmethoden helfen Ihnen, Ihre Ziele effizient zu erreichen. Sie strukturieren und planen in festen Organisations- und Ablaufstrukturen. Vorgegebene Ressourcen, Termine, Transparenz, Dokumentation und Verbindlichkeit werden in den Mittelpunkt gerückt. Integrierte Fortschritts- und Ergebniskontrollen in den unterschiedlichen Projektphasen machen Nachsteuerungen möglich und für alle Interessensgruppen transparent.

Grundsätzlich sollte die Kommunikationskultur einer Schule im Mittelpunkt stehen. Immer wieder geht es darum, Gespräche zu führen, sich auszutauschen und schlussendlich auch Entscheidungen zu treffen. Über Projekte kann die Zusammenarbeit verschiedener Gruppierungen, wie Eltern, Schüler und Lehrkräfte sowie Schulleitung, gefördert werden. Mit einem erfolgreichen Projektabschluss entsteht auch ein gutes Gemeinschaftsgefühl.

Die klar definierten Strukturen geben den Mitarbeitern Handlungssicherheit. Entscheidungsspielräume sind geklärt, Meilensteine gelegt. Wenn Projektziele auch nicht erreicht werden, kann eine sachliche Bedingungsanalyse Gründe dafür ermitteln und Teammitglieder entlasten. Das Projektmanagement bietet klare Vorgaben zu Organisation, Dokumentation und Arbeitsweise. Projektmanagement fördert Transparenz in der Schule.

Durch diese Struktur und die damit verbundene Dokumentation entstehen die Fortschreibung des Schulprogramms, die Fortbildungsplanung und die Selbstevaluationsthemen automatisch und aus einem Guss. Vor Schulinspektionen sollte es damit nicht nötig sein, jemanden im Nachhinein mit Dokumentationsaufgaben zu betrauen. Die Einsicht in Projektaufträge, Projektpläne, Zielvereinbarungen und die damit verbundenen Evaluationen geben einen hervorragenden Einblick in die Qualitätsentwicklung einer Schule.

## 2.2 Was kennzeichnet Projekte?

Projekte haben immer das gleiche Ziel: die strukturierte Lösung eines komplexen Problems. Im Einzelnen kann man folgende Merkmale nennen. Projekte sind Vorhaben, die

- zeitlich begrenzt sind (Anfangs- und Endpunkt),
- mit endlichen Ressourcen ausgestattet sind,
- auf ein beschriebenes Ziel orientiert sind,