

Ambivalente Erfahrungen mit Projekten

Fragt man Lehrkräfte nach ihren Erfahrungen mit Projekten, so ist auf der **Negativ-Seite** häufig die Rede von *blindem Aktionismus, fehlender Ausstattung an Materialien oder Räumlichkeiten und der Tatsache, dass sich letztendlich immer die Gleichen an Projekten beteiligen*. Außerdem werden viele Aspekte genannt, die als Indikatoren für eine **unzureichende Zielklärung und mangelnde Organisation** interpretiert werden können: *fehlende Zielklarheit, Abstimmungsprobleme, mangelnde Transparenz, schlechter Informationsfluss, Unverbindlichkeit, Unzuverlässigkeit, Terminprobleme* usw. Die Mitarbeit an einem Projekt wird aus diesen Gründen oft als *unbefriedigend, nervend und zeitraubend* erlebt.



„Viele Projekte kranken daran, dass sie zwar einen definitiven Anfangs- aber keinen definitiven Endpunkt haben. Solche Projekte schleppen sich dann dahin, und niemand traut sich, das Ganze für beendet zu erklären.“⁴

Fehlt aber ein klar definiertes Ende, findet auch keine Auswertung statt: Was hat uns das Projekt gebracht? Haben wir unsere Ziele erreicht? Damit vergeblich man die Chance, aus gemachten Erfahrungen zu lernen und das dabei erworbene Know-how für die Schule als Ganzes zu bewahren. In Folge wird **„das Rad immer wieder neu erfunden“**, weil es keine dokumentierten Wissensbestände gibt, auf die zurückgegriffen werden kann.

Auf der anderen Seite berichten Kolleginnen und Kollegen von vielen **positiven Erfahrungen mit Projekten**: Es macht Spaß, mit anderen an einer gemeinsamen Aufgabe zu arbeiten, weil die gegenseitige Unterstützung und Anre-

⁴ Schubert: *Schulentwicklung konkret*, Weinheim 1998, S. 138

gung als Gewinn bringend erlebt wird. Im Kontrast zum gewohnten Einzelkämpferdasein und zur Alltagsroutine schätzt man die Erfahrung von **Synergie-Effekten**, die in gut arbeitenden Teams entstehen können: Zusammen schafft man mehr und anderes als für sich alleine.

Die Erfahrungen, die Kolleginnen und Kollegen mit der Zusammenarbeit in Projekten machen, sind also durchaus **ambivalent** – ebenso die Einstellung gegenüber den Methoden des Projektmanagements und ihrer Tauglichkeit für die Schule:

Projektmanagement? Das ist doch bloß wieder „so eine Mode aus der Wirtschaft“!

„Da soll uns jetzt wieder was übergestülpt werden. Das kann doch für uns gar nicht passen!“, denkt so mancher Kollege und sieht vor allem Mehrarbeit auf sich zukommen. Natürlich ist alles, was man sich neu aneignen muss, zunächst Mehrarbeit neben den Routinetätigkeiten des Alltags. Der Gewinn liegt jedoch in größerem Erfolg bei der Verwirklichung Ihrer Vorhaben und in größerer Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit. Wenn Sie die Werkzeuge und Abläufe **in bestehende Zusammenarbeitsstrukturen integrieren** und an konkreten Vorhaben ausprobieren und üben, zeigt sich schnell der Mehrwert, den ihr Einsatz bringt.

Mit den in diesem Buch vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen werden Projekte als solche behandelt, d. h.:

- offensiver und konsequenter angegangen,
- klarer und stringenter geplant,
- systematischer
- und dadurch letztendlich erfolgreicher durchgeführt.

3. Was Projektmanagement mit Eisbergen zu tun hat

Die Bedeutung von Kommunikation und Teamentwicklung für den Erfolg schulischer Projekte

Kennen Sie das **Eisberg-Phänomen**? Nur ein Siebtel eines Eisbergs ist über Wasser, und damit sichtbar, der Rest, nämlich sechs Siebtel, befindet sich unter der Wasseroberfläche. Diese Tatsache, die schon der Titanic zum Verhängnis wurde, sorgt auch in so manchem Projekt für Turbulenzen.⁵



⁵ French & Bell: Organisationsentwicklung, Bern 1994, S. 33

Die vier Projektphasen im Überblick

Im Folgenden stelle ich Ihnen nun die vier Phasen kurz mit den sie kennzeichnenden **Aufgaben** und den entsprechenden **Werkzeugen und Maßnahmen** vor. In den anschließenden Kapiteln wird die Vorgehensweise dann jeweils ausführlich, step by step erklärt und an vielen konkreten Beispielen aus der Praxis veranschaulicht.

Im Kapitel 13: „*Einmal vorgemacht: Das Praxisbeispiel von A bis Z*“ finden Sie eine komplette Planung, durchgeführt am Beispiel einer fiktiven Projektgruppe, die an ihrer Schule das Tutorenmodell für den Übergang von der Grundschule in die 5. Klasse einführen möchte.

Projektphase	Aufgaben	Werkzeuge/ Vorgehen
1. Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Zielklärung • Rahmen definieren • Voraussetzungen klären 	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse • Umfeldanalyse • Projektauftrag
2. Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick gewinnen und Aufgaben strukturieren • Aktivitäten koordinieren und zeitlich planen • Aufgaben- und Rollenklärung im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektstrukturplan (PSP) • Projektablaufplan (PAP) • Risikoanalyse • Aktionsplan • Team-Sitzungen
3. Aktion	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung • Kommunikation • Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Team-Sitzungen • Interventionen
4. Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation

Meilensteine

Drei Kolleginnen haben die Aufgabe übernommen, eine Projektdokumentation über die Neugestaltung des Schulhofs zu erstellen. Sie soll im kommenden Jahr auf einem Kongress vorgestellt werden. Die Zeit bis dorthin scheint