

Das Projektmanagement

Die Aktivitäten in der Schule lassen sich unterscheiden in immer wiederkehrende, ständige, unbefristete „normale“ Aufgaben (Routine) und einzelne, befristete, vom „Normalen“ abweichende Vorhaben (Projekte).

- **Routine:** Der wichtigste Vorzug der Routine liegt in der Erhaltung der Kontinuität. Ihre Gefahr liegt in der Erlahmung der Motivationskräfte.

- **Projekt:** Der wichtigste Vorzug des Projektes liegt in seiner zeitlichen und inhaltlichen Begrenztheit, was ihm zugleich zum Nachteil werden kann (Strohfeuer-Effekt).

Die Wirksamkeit beider Arbeitsformen hängt von vielen Faktoren ab:

- die Zielsetzung,
- die Auswahl eines Projektes aus einer Anzahl von möglichen Alternativen,
- die personelle und sachliche Ausstattung,
- der pädagogische, organisatorische und praktische Stellenwert. Der Nutzen der Unterscheidung von Routine und Projekt:
- allgemeine Konzentration und Innovation durch die Projektarbeit,
- man freut sich auf das Besondere (auf das Projekt),
- die Routine geht trotz Belastung leichter von der Hand,
- im Projekt lassen sich Management-Techniken (Zielsetzung, Planung usw.) sehr gut erproben, wohingegen die Umstellung im Routine-Bereich anfängliche Schwierigkeiten mit sich bringt,
- die Routine (z. B. Konferenz- oder Sitzungswesen) kann zum Projekt mit neuen Zielen (z.B. Organisationszielen, „Effizienz“) werden und dadurch bessere Arbeitsergebnisse hervorbringen, die

Unterscheidung zwischen Muß-Aufgaben und Kann-Aufgaben

signalisiert den „Freiraum“ für Projekte.

Nicht alle Zeit der Schulleiter ist „verplant“.

Voraussetzungen

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt-Management sind:

- zu entscheiden, welche Aufgaben für die Arbeitsform Projekt-Management überhaupt geeignet sind;
- zu ermitteln, welche Kollegen für ein Projekt nötig sind und welche Kollegen bei den gegebenen Arbeitsstrukturen einer Schule für ein Projekt herangezogen werden können;
- festzustellen, wie sich das Projekt in die übrige Schularbeit einfügt;
- zu entscheiden, wer das Projekt leiten soll; das heißt besonders: wer den Projektfortschritt kontrollieren soll (das muß nicht immer der Schulleiter sein!);
- zu klären, wie dem Projektleiter zu genügend Einfluß verholfen werden kann, ohne daß dadurch die Motivation der übrigen Teammitglieder abgebremst wird;
- zu verhindern, daß das Projekt ein unbedeutendes (oder überschätztes) Eigenleben führt;
- zu klären, welche Ziele ein Projekt erreichen kann und wie das Projekt-Team gemeinsam zu den Zielen kommen kann.

Es gehört auch zu den Voraussetzungen einer erfolgversprechenden Projekt-Organisation, Konflikte möglichst von vornherein zu regeln und die Dynamik gezielter Konflikte fruchtbar zu erhalten. Weisungsrechte, Kompetenzen oder Vorgesetztenallüren helfen hier nicht weiter, sondern nur die Überzeugungskraft des Argumentes, das sich auf objektive Daten und Fakten stützen muß. Im Bereich pädagogischer Konflikte ist in der Erprobungsphase der Arbeitsform Projekt-Management die Auswahl der Projektmitarbeiter eine Hilfe. Wenn erst einmal mehrere Projekte durchgeführt wurden, wird der Kompromiß zwischen unterschiedlichen päd-

agogischen Positionen immer leichter; Kompromiß bedeutet aber nicht Nivellierung der Meinungen, sondern Integration der Überzeugungen. Außerdem steht der Kompromiß nicht am Anfang, sondern am Ende der sachlichen Auseinandersetzung. Solche Konflikte entfalten erst dann ihre befreiende und befruchtende Kraft, wenn sie ausgetragen werden. Die Kollegen „steuern“ einander in einem sachorientierten, guten Betriebsklima.

Der Nutzen des Projekt-Managements und seine Vorteile liegen in folgenden Effekten:

- **Der Kollegialitätseffekt:** Kollegen finden sich unter einer gemeinsamen Zielsetzung zusammen.

- **Der Inspirationseffekt:** Bei der Durchführung und Vorbereitung von Projekten werden Kollegen zur Aufnahme von neuen Methoden oder Technologien angeregt.

- **Der Integrationseffekt:** Die verschiedenen Arbeitsformen in der Schule wachsen enger zusammen.

- **Der Spezialisierungseffekt:** im Projekt-Management werden Anforderungsprofile an Kollegen sichtbar, die durch zusätzliches Studium der Literatur oder durch gezielte Fortbildung ausgeglichen werden können; dadurch können „Profilneurosen“ mancher Kollegen überwunden werden.

- **Der Motivationseffekt:** Über ein Projekt kann auch die „normale“ Arbeit wieder Spaß machen. Von sorgfältig geplanten und durchgeführten und kontrollierten Projekten geht ein Motivationseffekt auf die anderen Tätigkeiten über, wenn es dem Projektleiter gelingt, die Team-Mitglieder für die neuen Aufgaben und Ziele zu begeistern.

- **Der Innovationseffekt:** Von Projekten geht eine anziehende, werbende Wirkung auf die ganze Schule aus, die zu neuen Arbeitsformen auch in der übrigen Arbeit in der Schule anregt. („Jetzt wollen wir es einmal so probieren wie neulich in dem Projekt!“)

Das Ablaufschema des Projekt-Managements

Zum Projekt-Management ist reichlich Literatur vorhanden, die aber nur schwer auf Schulprojekte direkt übertragbar ist. Die erweiterte Nutzwertanalyse, Instrumente der Prozeßsteuerung, Methoden moderner Prognostik oder das Produktmanagement sowie alle die vielen Personalplanungssysteme und manche anderen Management-Techniken der Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle beispielsweise müßten in das Instrumentarium des Projekt-Managements eingebracht werden. Wir wollen hier aber nicht diesen, sondern einen wissenschaftlich weniger soliden Weg gehen, indem wir von einem sehr stark vereinfachten Ablaufschema ausgehen und es kurz beschreiben. In Management-Seminaren mit Schulleitern und Lehrern wurde es mehrfach erfolgreich erprobt. Wir gehen also den Weg von der Anwendung zum Instrument - in dem Wissen, daß erst durch Übung der Nutzen einer Management-Technik offenbar werden kann.

Wie ist der Verlauf eines Projektes zu ordnen?

Es sind zwölf Arbeitsschritte, die (i. A. nacheinander) zu gehen sind:

1. Globalziel
2. Detailziele (Nebenziele)
3. Nebenbedingungen/Voraussetzungen
4. Kennziffern
5. Risikofaktoren
6. Aufgaben
7. Methoden
8. Mittel
9. Phasen der Durchführung
10. Ergebnis feststellen
11. Ergebnis an Zielsetzung prüfen
12. „Lehren“

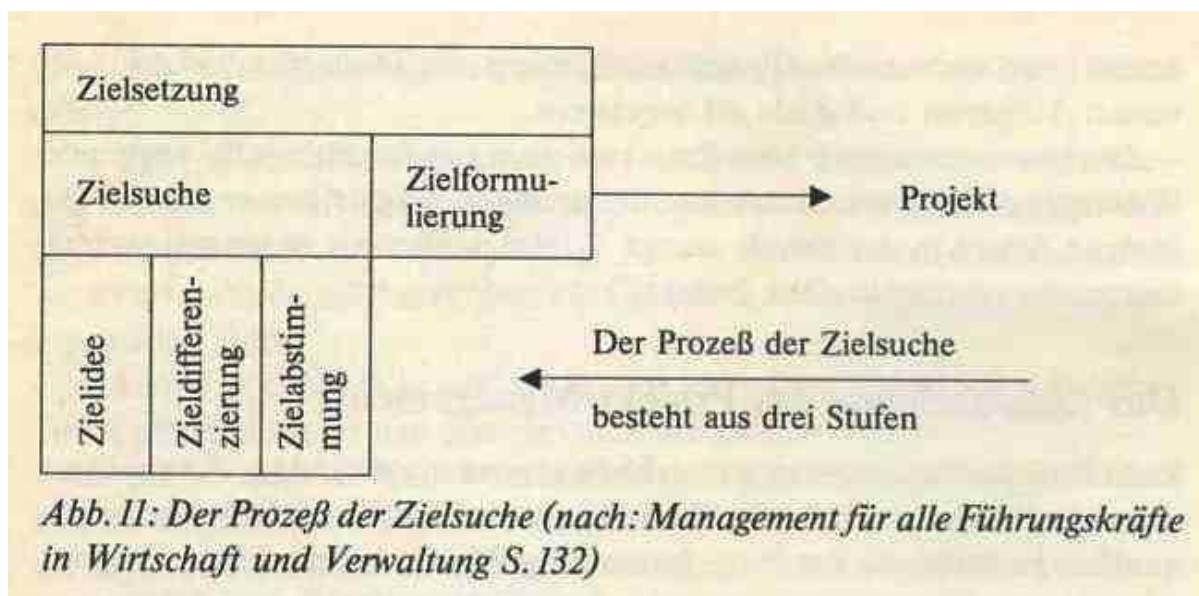
Globalzielvorstellungen

Die Aufstellung der Ziele zur Steuerung und Durchführung der einzelnen Arbeitsabläufe im Sinne eines Regelkreises ist abhängig

- von den persönlichen Zielen der Kollegen und des Schulleiters,
- von den Begrenzungen durch die Umwelt,
- von den „betrieblichen“ Zielen der Schule.

Der Prozeß der Zielbestimmung kann nur erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten daran mitwirken; das nimmt wohl mehr Zeit in Anspruch, als wenn die Ziele einfach „von oben“ bestimmt werden. Gleichzeitig erhöht sich aber die Chance, die Ziele wirklich zu erreichen. Erst wenn jeder sich mit dem Ziel identifiziert, den Zusammenhang der verschiedenen Ziele (an)erkennt, ist auch zielgerichtete Führung der Mitarbeiter möglich (vgl. Abb. II).

- Die Globalzielvorstellung wird aus der Analyse der gegenwärtigen Situation gewonnen.
- Die Ziel-Idee erwächst aus gemeinsamer Zielsuche der Mitarbeiter.
- Am Ende des ersten Arbeitsschrittes im Projekt-Management steht das gemeinsam formulierte (noch unscharfe) Globalziel.



Detailziele

Es genügt nicht, Ziele allgemein zu bestimmen. Ein Globalziel muß auseinandergenommen und in Detailziele aufgelistet werden.

Das Globalziel „Ein Wohnhaus soll gebaut werden“ muß zum Beispiel spezifiziert werden: Ein Haus mit sechs Zimmern mit folgender Quadratmeterzahl, je ..., Raumhöhe, Fenstergröße, Anzahl der Steckdosen etc., zwei Toiletten, einer Küche mit ... qm. Bei diesem Detaillierungsprozeß kommen wieder Zielkonflikte vor, deren positiv produktive Wirkung nicht unterdrückt werden soll. Außerdem entstehen bei der Aufgliederung des Globalzieles auch Nebenziele, die nur in loser Beziehung zum Globalziel stehen. Diese Nebenziele müssen Neben(!)-Ziele bleiben!

Im Prozeß der Zielausformulierung und Zielkorrektur werden Detailziele des öfteren zu Globalzielen, die erneut detailliert werden. Damit wird der Fehler zu hoher Ziele vermieden.

Nebenbedingungen

Zu den Nebenbedingungen gehören alle Gegebenheiten und Möglichkeiten personeller, finanzieller, räumlicher und zeitlicher Art. In diesem Arbeitsschritt müssen alle Voraussetzungen aufgeführt werden, unter denen das Ziel überhaupt erreicht werden kann. Dabei trifft man auf Bedingungen, die schon vorhanden sind und solche, die erst zu schaffen sind. Im Verlauf dieses Arbeitsschrittes findet die erste Plausibilitätsprüfung statt. Weitere Prüfungen werden bei der Planung, bei der Bestimmung der Risikofaktoren sowie bei der Arbeitsorganisation folgen, denn

- Ziele müssen erreichbar sein
(der Zeitfaktor gilt auch als Nebenbedingung),
- Ziele dürfen nicht zu hoch und nicht zu tief angesetzt sein.

Hier wird auch schon die Funktion der Kontrolle erkennbar. Kontrolle als

Plausibilitätsprüfung und Realisierbarkeitsprüfung bildet ein durchgängiges Arbeitsmittel des Projekt-Managements, also in dem Sinne: Geht das überhaupt, was wir wollen?

Kennziffern

Die Ziele werden richtig nicht nur mit Inhaltsangabe und zeitlichem Bezug formuliert, sondern auch mit der Angabe des Ausmaßes (Quantität). So müssen die Ziele quantifiziert werden. Die Kennziffern sind daher in der Regel Verhältniszahlen oder Prozentzahlen - zum Beispiel von 120 Personen sollen 25 Personen ... = 20 % oder 25:120 ... das und das in dem und dem Ausmaß können.

Risikofaktoren

Hier werden möglichst alle Einflüsse aufgezählt, die das Erreichen des Zieles (der Ziele) gefährden könnten, vom Fernsehprogramm (das man wochenlang vorher erfahren kann) bis zur durchgebrannten Birne beim Tageslichtschreiber/Diaprojektor.

Spezielle Aufgaben

Beim Ziel „Hausbau“ heißen die Aufgaben etwa Architekt suchen und beauftragen, Finanzierungsplan aufstellen, Grundstück kaufen, später dann Handwerkerarbeiten ausschreiben bzw. Angebote einholen u.a. In der Vermischung von Aufgaben und Zielen liegt eine der gefährlichsten Schwachstellen im Schulmanagement. - Eine Aufgabe ist immer auf ein Ziel bezogen!

Methoden der Zielerreichung

Es gibt kaum ein Unternehmen im Dienstleistungsbereich, das über so reiche Möglichkeiten in den Methoden verfügt wie die Schule. Und diese Methoden (die hier nicht aufgezählt zu werden brauchen) werden auch

angewendet. Im Projekt-Management wird jedoch gefragt, welche Methode am besten der Erreichung eines genau definierten Zieles dient.

In diesem Arbeitsschritt werden auch Kriterien und Methoden für den späteren Soll-Ist-Vergleich erarbeitet. Dabei ist die Statistik nicht die einzige (und nicht einmal die beste) Methode der Ergebniskontrolle!

Mittel zur Zielerreichung

Zu den Mitteln zählen wir im Unterschied zu den Methoden die

Produktivfaktoren:

1. Personal, Arbeit, Arbeitseinsatz (Wollen + Können, Verstehen);
2. Kapital, Geld, Spenden;
3. Bauten, andere technische Mittel (von der Tafel bis zur Schreibmaschine);
4. Liegenschaften (z.B. Räume, Schulhof, Turnhalle);
5. Geist, Phantasie, Idee, Kreativität, Spontaneität;
6. Zeit.

Bei der Realisation von schulischen oder persönlichen Zielen ist das Verhältnis der Produktivfaktoren zueinander von besonderer Bedeutung. Das starke Übergewicht eines Faktors muß als Hinweis auf eine erforderliche Überprüfung der gesamten Arbeitsweise gelten.

Phasen der Durchführung

Hier wird das Projekt gemäß der Planung durchgeführt. „Meilensteine“ werden gesetzt, wo der Projektfortschritt kontrolliert wird. - Die Phasen der Durchführung können graphisch dargestellt werden, damit alle Projektmitarbeiter stets den Stand ablesen können. Der Stufenplan bzw. das Balkendiagramm haben sich dabei bewährt.

Ergebnisfeststellung

Das Projekt ist stets zeitlich begrenzt. Nach Ablauf des Projektes wird das

Ergebnis festgestellt. „Was kam bei unseren Bemühungen heraus?“ - Das Ergebnis kann ein Zustand sein oder eine Fähigkeit bei Schülern o. ä. Ein Projektziel kann auch aus dem Bereich Organisation kommen. Die Ergebnisfeststellung enthält noch keine Wertungen oder Beurteilungen der Ergebnisse.

Soll-Ist-Vergleich

Nach der Feststellung der Ergebnisse werden diese mit den Zielen verglichen. Die entwickelten Kontrollkriterien werden angewendet. Es zeigt sich, daß beim nächsten Projekt die Kriterien schärfer, nachprüfbarer formuliert werden müssen, damit alle Mitarbeiter aus dem Projekt mehr lernen und weitere Projekte risikoärmer durchgeführt werden können.

Lehren

Wie soll es weitergehen?
Was haben wir gelernt?
Welche neuen Ziele haben sich ergeben?

*

Lesen Sie nun bitte den folgenden Abschnitt

Mitarbeitergespräche