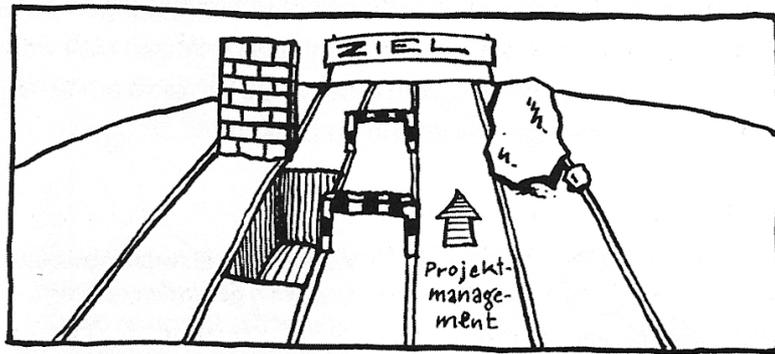


Projektmanagement

Management und Dokumentation von Projekten

Hartmut von Hentig

„Schulentwicklung braucht grosse Gedanken, kleine Schritte und einen langen Atem.“



Projektmanagement in der Schule ist die Grundlage für die Entwicklung und Gestaltung von Erneuerungs- und Veränderungsprozessen. Menschen machen Projekte erfolgreich – mehr als Systeme und Methoden. Beide Aspekte zielgerichtet einzusetzen bzw. einzubinden, ist die Basis für motivierende und konstruktive Projektarbeit.

Die Kursschwerpunkte sind:

- Planungsinstrumente (Projektphasen, Projektorganisation, Zielformulierung, Problemlösungszyklus, Projektdokumentation)
- Prozesskultur (Kommunikation, Kooperation, Umgang mit Widerständen)

Silvio Sgier
Consulting & Coaching
7000 Chur, Alexanderstrasse 38
081 250 55 76
ssgier@spin.ch



Inhalt

3	Definition und Kurzübersicht
5	Projektleitung
6	Ganzheitliches Projektmanagement
7	Rollenverständnis und Rollenklärung
8	Sachebene des Projektmanagements
9	Vernetzung – Projekt und Projektumfeld
11	Phasen der Projektentwicklung
14	Projektauftrag und Projektziel
16	Planungsinstrumente
17	Projektdokumentation
19	Projektelevaluation
21	Transfer und Projektabschluss

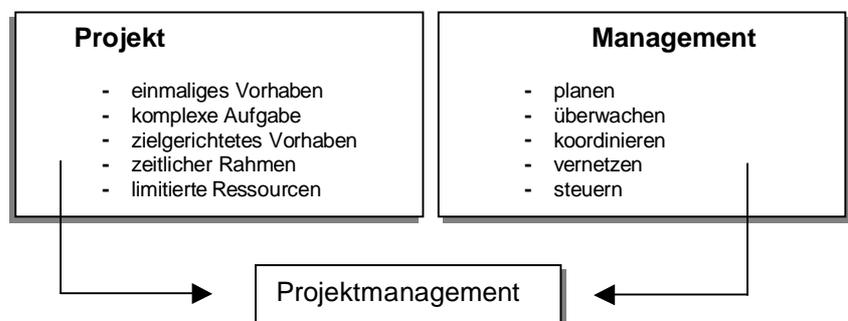


22	Psychosoziale Ebene des Projektmanagements
23	Kommunikation und Gesprächsführung
24	Inhalt - und Beziehungsebene
26	Zuhören
27	Ich- und Du-Botschaften
28	Gruppe und Gruppenentwicklung
29	Zusammenarbeit
31	Gruppenprozesse
32	Umgang mit Widerständen
34	Reaktionsmuster auf Veränderungen
36	Anhang
37	Problemlösungszyklus
39	Projektauftrag
40	Feedbackinstrumente
42	Projektbericht
43	Sitzungen leiten
44	Checklisten für Projektleiterinnen und Projektleiter
47	Literatur

Definition und Kurzübersicht

Was ist Projektmanagement?

- Projektmanagement ist eine auf ein Projekt bezogene umfassende Führungsaufgabe, die alle Führungstätigkeiten einschliesst, die für das Gelingen eines Projektes erforderlich sind.
- Die Führungs- und Organisationsform zur Planung, Steuerung, Regelung und Kontrolle von Projekten.
- Die Funktion und Rolle in einem Projekt, die mit der Leitung des Projektes zusammenhängt.



Was ist ein Projekt?

Eine allgemein gültige Definition gibt es nicht. Die folgenden drei Definitionen geben einen Eindruck, was man unter einem Projekt versteht. Daraus lassen sich dann auch die wichtigsten Merkmale ableiten.

1. Ein komplexes, relativ neuartiges Vorhaben mit definiertem Anfang und Schluss.
2. Ein die Tagesaufgaben übersteigendes, klar definiertes Vorhaben von besonderer Bedeutung und begrenzter Dauer und mit definierter Ressourcenausstattung und Ergebnisverantwortung.
3. Eine besondere, umfangreiche und zeitlich begrenzte Aufgabe von relativer Neuartigkeit mit hohem Schwierigkeitsgrad und Risiko, die in der Regel enge fächerübergreifende Zusammenarbeit der Beteiligten fördert.¹

¹ Steiger / Lippmann, Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Band 2, 1999

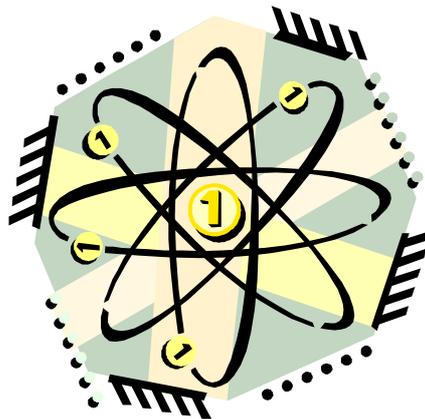
Kurzübersicht

Projekte sind mit Unsicherheit behaftet

Projekte werden in der Regel durch Aktualität angestossen: Entwicklung von neuen Kompetenzen, neuen Produkten, verbesserten Organisationsformen, neuer Bildungskonzepte etc. Es sind einmalige Anstrengungen und keine Routineangelegenheiten oder Wiederholungen von bekannten Arbeiten. Die Aufgabenstellung beinhaltet ein gewisses Risiko. Projekte sind deshalb mit Unsicherheiten bezüglich Zeit, Erfolg und Kosten verbunden.

Projekte sind komplex

Weil mit Projekten Veränderungen und Neuerungen entwickelt und eingeleitet werden, ist die Aufgabenstellung in der Regel komplex. Gleichzeitig sind Projekte bereichs- und fachübergreifend zu bearbeiten. Dies erfordert intensive, sachbezogene und qualifizierte Zusammenarbeit und Kommunikation. Schlüsselqualifikationen, die in diesem Zusammenhang gebraucht werden, sind: Selbständiges Denken und Handeln, Problemlösefähigkeit, Flexibilität und Denken in Zusammenhängen.



Projektarbeit ist prozessorientiert

Jedes Projekt durchläuft gewisse Phasen, die jeweils durch Meilensteine abgeschlossen werden:

1. Phase: Definition (Projektidee, Teambildung)
2. Phase: Planung (Analyse, Zielsetzung, Lösungssuche)
3. Phase: Realisation (Durchführung)
4. Phase: Abschluss (Auswertung, Abschluss, Folgeprojekte)

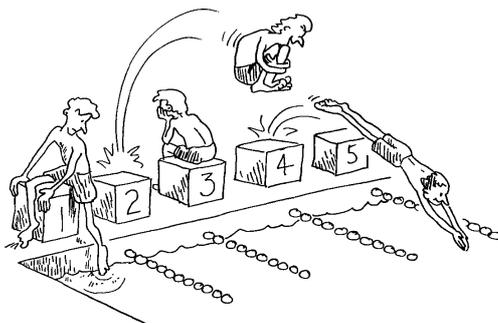
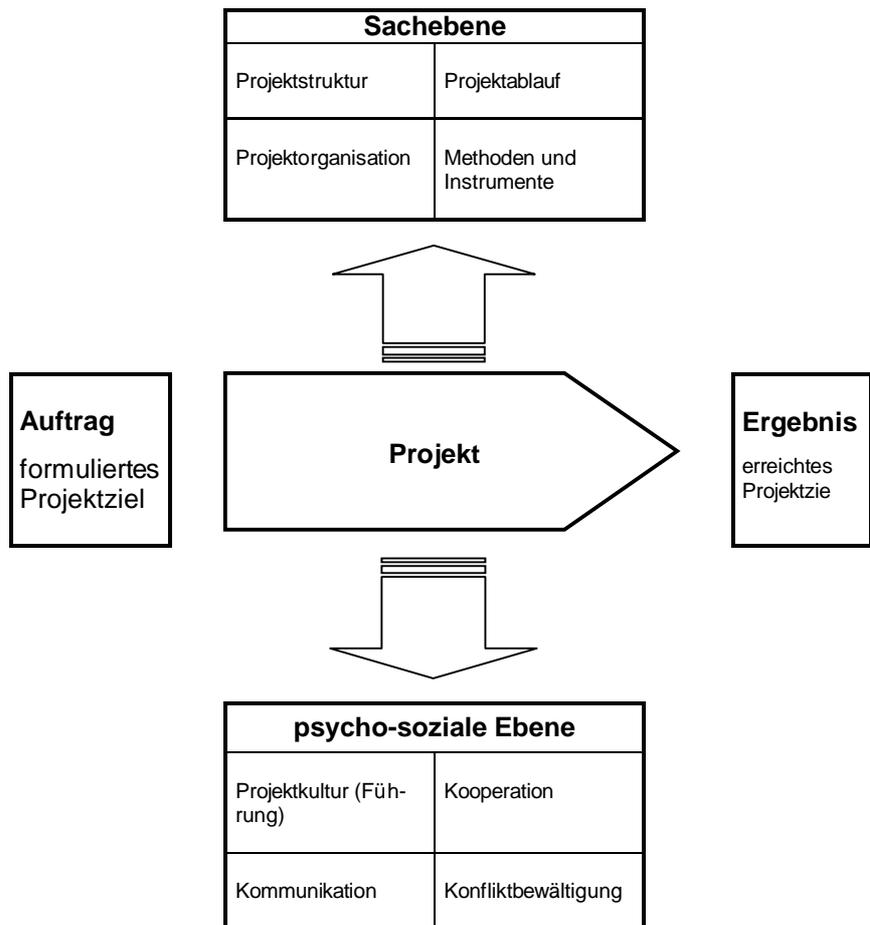
Diese Phasen werden nicht linear, sondern zirkulär durchlaufen, wobei es von Vorteil ist, sich an die Regel „vom Groben zum Detail“ zu halten. Die Projektplanung wird in einem Prozess der zunehmenden Konkretisierung und Detaillierung vollzogen, was die Bereitschaft und Fähigkeit voraussetzt, sich von den Einzelheiten zu lösen und ein Problem aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und auszu-leuchten.

Projektarbeit ist zeitlich begrenzt

Die Laufzeit eines Projektes kann je nach Grösse und Komplexität unterschiedlich lang sein. Die Planung verschafft den nötigen Überblick. Über Abweichungen vom Zeitplan wird informiert, sie werden begründet. Von grosser Bedeutung ist ein klarer Anfangs- (Kick-off) und Endtermin. Projekte laufen parallel zur alltäglichen Arbeit und sind mit zusätzlicher Belastung verbunden.

Ganzheitliches Projektmanagement²

Zu einem erfolgreichen Projektmanagement gehört eine ganzheitlich-situative Projektbetrachtung. Neben den fachlichen und strukturellen Voraussetzungen des Projektmanagements, den administrativen Aufgaben, die Projekte mit sich bringen, sind auch die psycho-sozialen Prozesse im Projektverlauf zu berücksichtigen.



Cartoon aus:
Boy/Dudek/Kuschel, Projektmanagement, Gabal, 1994

So wie Sie starten, liegen Sie im Rennen

² In Anlehnung am: Boy/Dudek/Kuschel, Projektmanagement, Gabal, 1994

Projektleitung

Projektsteuerung (Sachebene)

Aufgabe der Projektleitung ist die Zielklärung, Organisation, Planung und Überwachung des Gesamtprojektes. Schwerpunkte der Projektsteuerung sind:

- Projektziel formulieren, vereinbarte Ziele festhalten und vom Auftraggeber genehmigen lassen
- Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes
- Termine und Kosten planen und überwachen
- Beschaffung der erforderlichen Ressourcen
- Informationsaustausch (Sitzungen, Berichte etc.) und Dokumentation sicherstellen
- Entscheide vorbereiten und herbeiführen (z.B. über Freigabe von Meilensteinen)
- Überwachung und Steuerung des Gesamtprojektes: Planung und tatsächlicher Verlauf vergleichen und ggf. Veränderungsschritte einleiten.



Teamführung (psycho-soziale Ebene)

Projekte werden von Menschen geplant und durchgeführt. Deshalb haben psycho-soziale Prozesse eine grosse Bedeutung für die Projektarbeit. Kommunikations- und Gruppenprozesse lassen sich nicht programmieren. Ein umsichtiger, situativer und kooperativer Führungsstil ist nötig, um der Komplexität der Aufgabenstellung als auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Schwerpunkte der Teamführung:

- Erfahrungs- und Wissenspotential der Mitarbeitenden nutzen
- Partnerschaftliche Kommunikation und Kooperation fördern
- Rollen und Schnittstellen klären, z.B. Führungsrolle des Projektleiters
- Balance finden zwischen Erneuern und Erhalten (dynamisieren und stabilisieren)
- Kontinuierliche Standortbestimmungen sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene
- Transparenz schaffen durch regelmässige Information der Betroffenen bezüglich Hintergründe, Projektinhalte und Vorgehensweisen

Rollenverständnis und Rollenklärung

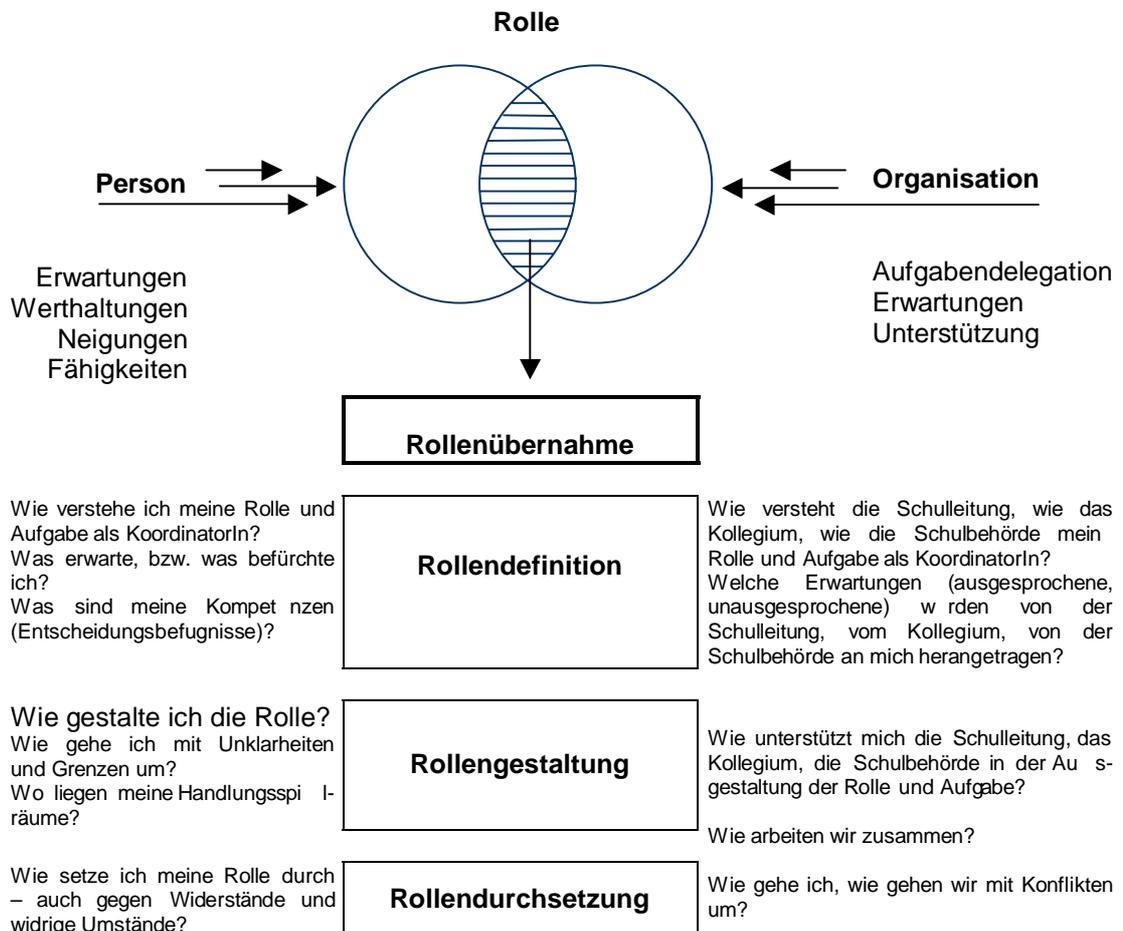
Erwartungen sind die Substanz der Rolle.

Die Rolle ist das Bindeglied zwischen dem persönlichen und dem sozialen System. An das Verhalten der Lehrperson werden von den „Anderen“ des sozialen System (Schulleitung, KollegInnen, SchülerInnen, Eltern, Schulbehörde ...) ganz bestimmte Erwartungen geknüpft. Dieses Set von Erwartungen wird als Rolle bezeichnet.

Bei der Durchführung von Projekten müssen verschiedene Rollen eingenommen werden:

- Auftraggeber
- Projektleiter / Projektleiterin
- Projektgruppenmitglied
- Projektbeteiligte
- externe Berater

Jeder Rolle werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zugewiesen. Ganz wesentlich sind die Erwartungen, die mit der Rolle verknüpft werden. Diese Erwartungen müssen thematisiert werden. Das schafft Klarheit, die für das Gelingen des Projektes entscheidend ist. Schlüsselrollen sind die des Projektleiters, der Projektleiterin und die Rollen der Projektgruppenmitglieder.



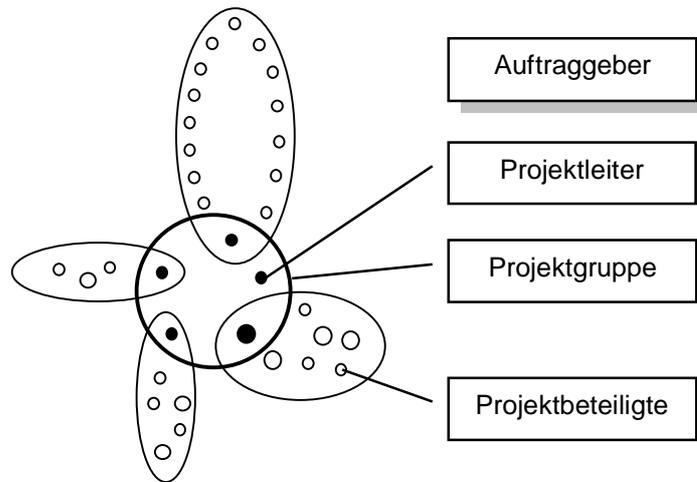
Sachebene des Projektmanagements

Projektorganisation

Ein Projekt kann nicht von einer Person allein bewältigt werden. Um den Projektauftrag zu verwirklichen, müssen geeignete Strukturen geschaffen werden. Diese ermöglichen die Strukturierung von Aufgaben und die Gliederung von Tätigkeiten in der vorgegebenen Projektzeit.

Bei der Projektorganisation geht es um folgende zwei Fragen:

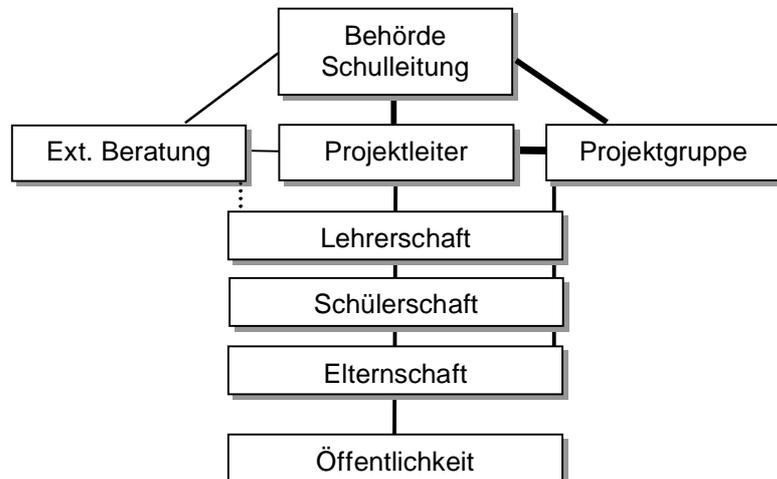
- Wie ist ein Projekt in die bestehende Organisation eingebettet?
- Wie ist es selbst organisiert?



Strukturplan

Im Strukturplan werden die Beziehungen und Verbindungen der Beteiligten geregelt. Entscheidungsabläufe zwischen den Projektrollen werden vereinbart. Jeder Rolle werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zugewiesen. Zentrale Fragen sind:

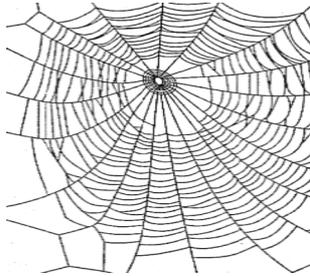
- Wer übernimmt welche Funktion?
- Wie werden die Prozesse strukturiert?
- Was braucht es für Gefässe für Kommunikation und Information (regelmässige Sitzungen, Informationsveranstaltungen usw.)?
- Wie werden Entscheidungsmechanismen geregelt?



Vernetzung – Projekt und Projektumfeld

John Muir

„Wenn wir versuchen, etwas nur für sich aufzunehmen, stellen wir fest, dass es gleichzeitig an alles andere im Universum gekoppelt ist.“



Vernetztes (ganzheitliches) Denken zielt darauf, dass man „Ganzheiten“ erkennt. Man sieht nicht länger einzelne Teile, sondern das Ganze. Vernetztes Denken führt dazu, dass Menschen sich selbst und ihre Welt mit anderen Augen sehen. Menschen sind nicht nur Opfer der Umstände, sondern wirken aktiv an der Gestaltung ihrer Realität mit.

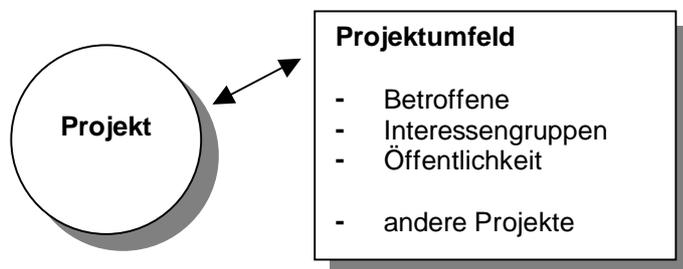
Vernetzt denken bedeutet, ein Thema oder ein Problem in seiner Verknüpfung mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren zu erfassen und in unser Handeln einzubeziehen.

Hartmut von Hentig

„Sobald man es (aber) mit Unterrichtsereignissen unterschiedlicher Struktur zu tun hat und nicht mit den hochorganisierten endlosen Wissenssträngen, die man Fächer nennt, ergeben sich die fruchtbaren Berührungen, Überschreitungen und Spannungen von allein, die man heute mit *fächerübergreifenden Themen, Projekten* und der Organisation des Stoffes nach *Schlüsselproblemen* anstrebt“.

Gestaltung von Beziehungen

Für Schulorganisationen ist der Austausch über Erfahrungen mit Projekten und Programmen nicht nur innerhalb der Schule, sondern auch zwischen den Schulen und regionalen Kooperationspartnern und Unterstützungssystemen von grosser Bedeutung.



Interne Vernetzung

Interne Vernetzung

Das projektbezogene Zusammenwirken aller Personen einer Schule kann als eine vernetzte Struktur betrachtet werden. Dabei geht es darum, sich dieser Verbindungen bewusst zu werden und die darin liegenden Möglichkeiten zu nutzen. Die Ausprägung der Vernetzung ist dabei von der Aktivität und Flexibilität der Einzelnen abhängig.

kontinuierlicher Prozess

Die interne Vernetzung beginnt schon damit, die Projektidee innerhalb der Schule bekannt zu machen und um Unterstützung zu werben. Dies ist kein einmaliger Schritt, sondern der Ausgangspunkt für einen kontinuierlichen Prozess. Er betrifft zunächst weniger die direkte Umsetzung von Massnahmen, vielmehr geht es darum, möglichst alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen und in den Prozess einzubinden.

Klärungsprozesse	Vernetzung passiert auch bei innerschulischen Klärungsprozessen. Diese erfordern Zeit und Geduld. Je besser es gelingt, bereits zu Beginn eines Projektes Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären, verbindliche Absprachen zu treffen und Aufgaben zu verteilen, desto grösser ist die Chance für die erfolgreiche Umsetzung und die Unterstützungsbereitschaft.
Portfolio	Zur optimalen internen Vernetzung von Projekten gehört auch die Koordination mit laufenden Projekten. Gerade in grossen Schulorganisationen besteht die Gefahr von Doppelspurigkeiten. Erfahrungen werden nicht optimal genutzt oder die Projektarbeit ist nicht in die Gesamtstrategie der Organisation eingebettet.
laufende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> - Wie viele Projekte laufen zur Zeit an eurer Schule? - Welche sind das? - Wer hat den Überblick? Existiert ein Portfolio über die laufenden Projekte?

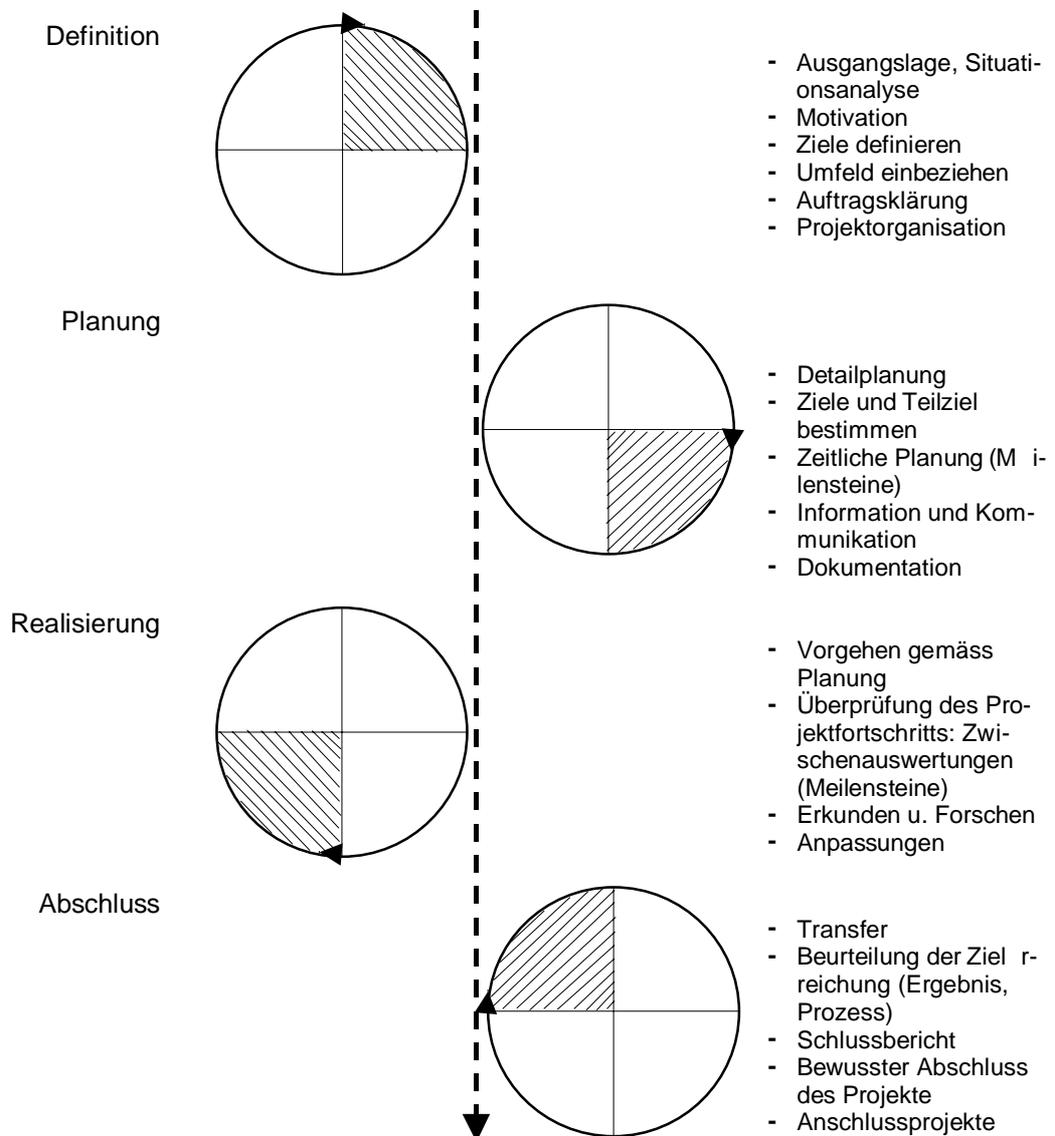
Externe Vernetzung

Kooperation	<p>Neben der Vernetzung nach „innen“, ist auch die Vernetzung nach „ausen“ anzustreben. Schulorganisationen sind durch viele verschiedene Beziehungen mit ihrer Aussenwelt verbunden. Es geht darum, die in der Nähe erreichbaren Ressourcen verstärkt zu nutzen und Kooperationspartner zu gewinnen.</p> <p>Das Ergebnis ist eine wachsende Zusammenarbeit von Schulen mit anderen Personen und Institutionen aus dem öffentlichen Bereich, mit Eltern, Fachstellen, Ämtern und Behörden, Vereinen und Verbänden.</p>
Andere Schulen	<p>Die Zusammenarbeit mit anderen Schulen ermöglicht einen Austausch von Erfahrungen, was den schuleigenen Horizont um wertvolle Einsichten und Perspektiven erweitert.</p> <p>Die Möglichkeit, Leistungen zu präsentieren, steigert die Identifikation mit der Arbeit in der eigenen Schule.</p>

Phasen der Projektentwicklung

Der Projektablauf gliedert sich in Phasen. Je nach Projekt eignen sich unterschiedliche Phasenmodelle. Alle diese Modelle gehen von der Gliederung eines Projektes auf der Zeitachse in verschiedene Phasen oder Vorgehensschritte aus.

Die Festlegung von Anfang und Ende sowie wichtiger Zwischenstationen (Meilensteine) ist eine unerlässliche Aufgabe der Projektplanung. Projekte entwickeln sich aber nicht so linear und geradlinig wie Modelle den Eindruck erwecken. Sie bieten aber Orientierung.



Meilensteine Für den Projektverlauf von Bedeutung ist das Setzen von Zwischenzielen (Meilensteinen). Zwischenziele erleichtern, den Projektfortschritt zu kontrollieren. Gleichzeitig haben sie eine motivierende Wirkung. Die wichtigsten Meilensteine sind die Übergänge von einer Projektphase zur anderen.

Projektauftrag, Projektziel und Projektkonzept

Ein wichtiger Partner des Projektleiters bzw. der Projektleiterin ist der Auftraggeber. Die zentrale Beziehung zum Auftraggeber wird über das Projektziel und den Projektauftrag hergestellt. Projekte beginnen meistens mit einer Idee oder einer Problemstellung.

Projektauftrag

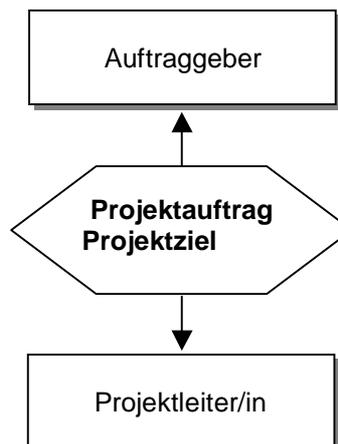
Der Projektauftrag ist Bindeglied zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und dient als Legitimationsbasis für das weitere Vorgehen. Mit der Unterschrift beider Vertragspartner erhält der Projektauftrag Vertragscharakter. Er ist für alle Beteiligten verbindlich und fordert zu konkreten Handeln auf.

Um Missverständnisse bei der Zielklärung auszuschließen, empfiehlt es sich, die angestrebten Ziele in einer Vereinbarung festzuhalten, dem sogenannten Projektauftrag.



**Checkliste
Projektauftrag**

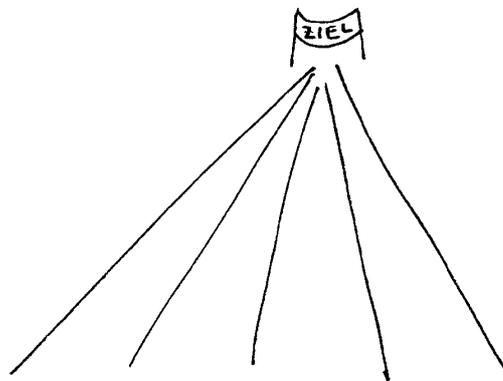
- Projektbezeichnung
- Projektleiter
- Situation
- Zielsetzung
- Erwartete Ergebnisse
- Vorgaben
- Termine
- Budget
- Auftraggeber



Projektziel

Mit dem Projektauftrag erhält der Projektleiter meistens auch ein Grobziel oder auch Vorhaben für gewisse Teilziele. Die Praxis zeigt, dass die ersten Zielformulierungen wenig präzise sind. Auf alle Fälle ist es empfehlenswert, Zielvorgaben zu klären und nach der SMART-Regel zu prüfen.

S	Spezifisch:	im Gegensatz zu allgemein, klar verständlich
M	Messbar:	Quantität, Qualität
A	Anspruchsvoll:	attraktiv, positiv formuliert, lohnenswert,
R	Realistisch	kann unter den gegebenen Voraussetzungen erreicht werden
T	Terminiert:	klarer Anfang, klares Ende



Von der Projektidee oder Situationsanalyse zum Projektkonzept

Ausgangspunkt für ein Projekt kann eine Projektidee sein. Eine oder mehrere Personen in einer Organisation haben eine Idee, für eine neue Dienstleistung, z.B. ein verbessertes Beratungsangebot. Eine Projektidee kann aber auch einem Wunsch oder Erfordernis entspringen, einem bestehenden Defizit zu begegnen.

In dieser ersten Phase ist noch vieles unklar. Die Idee muss bearbeitet, vieles muss geklärt, erste Entscheidungen müssen vorbereitet werden. Die nachfolgenden Fragen sollen zur Bearbeitung und Klärung einer Projektidee beitragen:

Bearbeitung und Klärung einer Projektidee

1. Was genau ist die Projektidee?
2. Welche Ursachen liegen dem Projekt zu Grunde?
3. Was ist das Ziel, was soll erreicht werden?
4. Wer soll das angehen (Zielgruppen)?
5. Wer ist der Auftraggeber?
6. Wer ist auch noch am Projekt beteiligt?
7. Was sind die Vorgaben für die Konzeptphase?

Ausgangspunkt für ein Projekt kann auch eine Situationsanalyse sein. Eine Gegebenheit, z.B. „Aggression in der Schule“, wird intuitiv als problematisch empfunden. Zunächst entscheidet man sich aber, die Situation systematisch zu durchleuchten. Dann ist die Situationsanalyse in der Regel Teil des Projektauftrags und steht am Anfang der Planungstätigkeit.

Bearbeitung und Auswertung einer Situationsanalyse

- Beschaffung von Daten zur Proble - oder Aufgabenstellung (Interview, Fragebogen, Beobachtung, kritische Vorfälle, Besuche ragen, usw.)
- Auswertung
- Entscheidung (Prioritäten setzen)
- Bearbeitung der Fragestellungen 1-7 (Siehe oben: Klärung und Bearbeitung einer Projektidee)

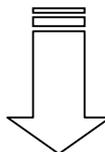
Projektkonzept

Grobkonzept

Das Projektkonzept – Grobkonzept – ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage, ob die ursprüngliche Projektidee oder das Projekt bis zur Realisation weitergeführt werden soll. Eine gute Grundlagenarbeit erleichtert die Argumentation für das Projekt und motiviert (begeistert) Auftraggeber und Beteiligte.

Checkliste

- Projektbeschreibung
 - Vorgaben / Rahmenbedingungen
 - Zielsetzung
 - Lösungsansätze
 - Projektorganisation
 - Genereller Zeitplan
 - Kostenschätzung
 - Chancen-Risiko-Analyse



Planungsinstrumente

Um ein Projekt erfolgreich zu führen, braucht der Projektleiter oder die Projektleiterin zweckmässige Methoden und Instrumente, die er oder sie entsprechend der Problemstellung situationsgerecht einsetzen kann.

Methoden und Instrumente sind u.a.: Gruppenarbeits-, Moderations-, Problemlösung -, Entscheidungs- und Planungstechniken, Planungssoftware.

Planungsinstrumente erleichtern den Überblick und schaffen jederzeit Klarheit über den Stand des Projektes.

Planungstabelle

Eine zentrale Rolle in der Projektplanung und später in der Projektsteuerung nimmt die Planungstabelle ein.

Funktion in der Planungsphase:

- Klären und Präzisieren der Projektziele
- Auseinanderhalten von Zielen, Strategien und Massnahmen
- Etappieren des Projekts durch Setzen von Zwischenzielen (Meilensteinen)
- Festlegen von Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben und Prozesse im Projektteam

Funktion in der Realisierungsphase:

- Kontrollieren der Erreichung der Zwischenziele an Meilensteinitzungen
- Modifizieren erfolgloser oder nicht optimaler Strategien und Massnahmen

Visionen
Ziele
Strategien
Massnahmen

In Projektkonzepten und Projektaufträgen sind Visionen und Ziele des Projekts auf der einen, Strategien und Massnahmen auf der anderen Seite oft nicht sauber voneinander getrennt.

- Visionen und Ziele beschreiben, *was* Sie erreichen wollen.
- Strategien und konkrete Massnahmen beschreiben, *wie* Sie dies erreichen wollen.

Haupttabelle

Vision(en)	Ziele	Strategien

Untertabelle

Planungsphas – Etappe 1			1. Meilenstein: tt.mm.jjjj
Zwischenziele	Massnahmen	Termine	Verantwortlich

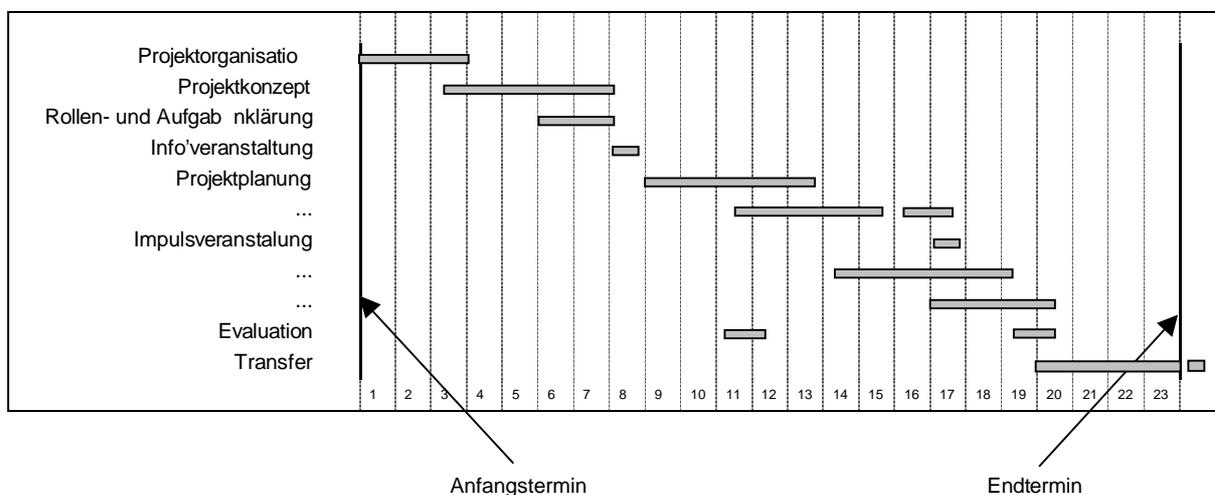
Projekte haben eine eigene Dynamik. Sie neigen dazu, sich anders zu entwickeln als geplant, das Ziel kann sich verändern. Deshalb sind Zwischenhalte zu empfehlen, bei denen man die Arbeit überprüfen und dem Auftraggeber (z.B. dem Kollegium) allenfalls neu vorlegen kann.

Hilfreich sind einfache Fragen wie:

- Sind wir noch am Thema?
- Ist das Ziel klar? Hat es sich allenfalls verändert?
- Ist das Produkt klar?

Projektplan

Anfangs und Endtermin des Projektes werden bestimmt, eine Zeitachse gewählt (Stunden, Tage, Wochen, Monate etc.) und die einzelnen Tätigkeiten auf der Zeitachse eingeordnet.



Projektdokumentation

Sinn und Zweck	Eine gute Dokumentation spielt in allen Bereichen der Projektarbeit und in allen Phasen des Projekts eine wichtige Rolle. Ein übersichtliches und systematisch angelegtes Dokumentationssystem vereinfacht die interne und externe Kommunikation, erleichtert die Stellvertretung der Projektleitung bei vorübergehender Abwesenheit oder Krankheit. Sie erleichtert eben falls eine allfällige Projektübergabe, falls die Projektleitung einer anderen Person übertragen werden muss.
Qualitätssicherung dank Projektdokumentation	Die Projektdokumentation ist ein Bestandteil der Qualitätssicherung. Mit der Dokumentation wird sichergestellt, dass zu jedem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden kann, wie das Projekt entstanden ist, was dabei zu beachten ist, was die Voraussetzungen waren usw. Die Projektdokumentation wird laufend nachgeführt. So ist garantiert, dass gerade bei länger dauernden Projekten - Informationen nicht verloren gehen.
Arten von Dokumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumente mit Bezug auf Rollen und Aufgaben (Aufgabenbeschreibungen, Verträge, Aufträge an Dritte, Aufträge von Kunden) - Dokumente für Projektadministration (Budget, Erfolgsrechnung, Adresslisten) - Planungsdokumente (Planungstabellen, Strukturpläne) - Dokumente für die Planung und Überprüfung von Wirkungen (Feedbacksystem, Meilensteinberichte, Zwischenberichte, Evaluationsberichte, Schlussberichte) - Korrespondenz, E-Mail - Vorlagen (für Briefe, Protokolle, Berichte) - Publikationen in Printmedien (Pressemeldungen, Artikel, Poster, Broschüren, Bücher) - Publikationen in elektronischen Medien (Radiobeiträge, Fernsehbeiträge, Internetseiten) - Fotografien, Zeichnungen, Diagramme) - Tonbänder, Filme - Forschungs- und Projektberichte
 Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kennzeichnen wir unsere Dokumente? - Was gibt es für Arten von Dokumenten in unserem Projekt? - Wie bauen wir unsere Dokumentation auf? Wie ist sie geordnet? - Was wird bei uns dokumentiert? Was nicht? - Wo ist unsere Dokumentation abgelegt? - Wie sichern wir unsere Daten / Dokumente?
Qualitätsaspekte der Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> - Einheitlichkeit - Systematik - Nachvollziehbarkeit - Vollständigkeit - Rasche Verfügbarkeit - Aktualität - Schutz vor Verlust

Projektevaluation

Evaluationen sind einmalige oder wiederkehrende Wirkungsüberprüfungen. Die Evaluation (das Feedbacksystem) ist eines der Kernelemente der Qualitätsförderung in der Projektarbeit und kann schon während des Projektes einsetzen, um gewisse Teilschritte zu überprüfen. So kann Evaluation zur Steuerung des Projekts dienen und begründete Anpassungen und Korrekturen von Zwischenzielen, Strategien und Massnahmen ermöglichen.

Zum Projektabschluss gehört u.a. die Evaluation des Projektverlaufs und der Projektergebnisse, auf die wir uns hier konzentrieren. Evaluation der Projektergebnisse orientiert sich an den Massnahmen, Zwischenzielen und Zielen der Planungstabelle, die des Projektverlaufs am Projektprozess.

„Fahrplan“ erstellen	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluationszweck und –ziele definieren - Indikatoren für den Erfolg bestimmen (Zielerreichung) - Geeignete Erhebungsmethoden wählen - Zeitpunkt und Zeiträume für die Erhebungen festlegen - Auswertungsmethode wählen - Verantwortlichkeiten für Erhebungen und Auswertungen festlegen
Evaluationszweck	<ul style="list-style-type: none"> - Soll die Evaluation zur <i>Verbesserung eines Projektes</i> beitragen? - Soll oder muss mit der Evaluation <i>Rechenschaft</i> abgelegt werden über das Projekt? - Sollen mit der Evaluation <i>Entscheidungsgrundlagen</i> geschaffen werden?
Evaluationsziele	<p>Gestützt auf den Evaluationszweck werden Evaluationsziele formuliert. Das sind eindeutig formulierte Fragen, die jeweils nur einen Gegenstand betreffen.</p> <p>Jede Evaluation beschreibt lediglich Teilaspekte eines Projekts. Die Evaluation kann niemals das Projekt vollständig darstellen. Wir unterscheiden hier zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessevaluation (Leitfragen siehe unten) - Ergebnisevaluation (Leitfragen siehe unten)
Erhebungsmethoden	<p>Die Erhebungsmethoden sind auf die Evaluationsziele und auf die materiellen Möglichkeiten abzustimmen. Fragebogen und Interviews werden als Erhebungsmethoden eingesetzt, sowohl in standardisierter wie halbstandardisierter Form³. Die besten Resultate erhält man durch eine Kombination mehrerer Verfahren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragebogen - Interviews (Einzelinterviews, Fokusgruppen) - Gruppendiskussionen - Beobachtungsverfahren
Auswertungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> - qualitative Analyse (thematische Ordnung des Materials oder Inhalts verbunden mit verdichteten Kernaussagen) - statistische Analyse (Auswertung und Kommentar)

³ Standardisiert: Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien
 Halbstandardisiert: Standardisierte Fragen werden mit offenen Fragen ergänzt.

Erhebungsinstrumente entwickeln	<p>Die Entwicklung der Erhebungsinstrumente geht von den Evaluations- bzw. den Projektzielen aus. Das Erhebungsinstrument kann erst dann entwickelt werden, wenn die Indikatoren gebildet sind. Für jedes zu überprüfende Ziel muss – wenn es nicht schon aus der Zielformulierung herausgeht – eine beobachtbare Grösse definiert werden. Ein Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projekt- und Evaluationsziel: Die Kooperation unter den Lehrpersonen soll gefördert werden. - Indikator: Mit Projektende ist jede Lehrperson in einem Arbeitsteam integriert.
Prozessevaluation	<p>Für Projektbeteiligte ist es eine gute Möglichkeit, sich bezüglich des Projektmanagements weiterzuentwickeln. Bei umfangreichen oder sogar heiklen Projekten ist es u.U. sinnvoll, während des gesamten Projekts eine Prozessbegleitung zu installieren. Für die Schlussevaluation des Projektverlaufes reichen aber auch schon einfache Fragestellungen aus wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was hat uns im Projekt Schwierigkeiten bereitet? Warum? - Was schliessen wir daraus für unser Verhalten bei künftigen Projekten? - Was hat sich im Projektverlauf besonders bewährt? Was in der Projektorganisation? - Wie effizient sind die personellen und materiellen Mittel eingesetzt worden? - Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Projektteam verlaufen? Wie mit der Projektleitung? Wie mit dem Auftraggeber? Wie mit den Beteiligten? - Was sollte bei künftigen Projekten (mehr) beachtet werden?
Ergebnisevaluation	<p>Das A und O jeder Evaluation sind die Projektziele. Projektziele müssen realistisch, klar formuliert und geordnet sein. Für die Ergebnisevaluation kann auf die Planungstabelle zurückgegriffen werden, die die Projektziele, Indikatoren und Strategien zusammenfasst.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit sind die definierten Projektziele und Teilziele erreicht worden? - Inwieweit hat das Projekt die beabsichtigten Effekte und Auswirkungen erzielt? - Was ist bei der Zielgruppe des Projekts passiert? Sind Veränderungen eingetreten: Wissen, Einstellung, Verhalten.
Die Zwischen- auswertung	<p>Zwischenauswertungen schützen ebenso vor blinder Betriebsamkeit, wie von Motivationsschwund und Orientierungslosigkeit. Sie dienen der Projektleitung zur Steuerung (Controlling, Beschleunigen oder Verlangsamten) des Prozesses. Sie sind fester Bestandteil der einzelnen Meilensteine und beinhalten Fragen wie (siehe auch Muster i Anhang):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teilziele: Was ist erreicht worden? - Arbeitsprozess: Wie wurden die Arbeiten erledigt? - Organisation: Wie haben die Rahmenbedingungen, die Projektleitung das Geschehen beeinflusst? - Gruppenprozess: Wie hat die Gruppe kooperiert? - Ausblick: Was soll künftig geändert werden?

Transfer und Projektabschluss

Projektergebnisse
übergeben

Zum Projektabschluss gehört es, dass die Projektleitung die Projektergebnisse dem Auftraggeber präsentiert und übergibt. Aufgabe des Auftraggebers ist es, das Projektergebnis abzunehmen, die Projektgruppe aufzulösen und die Projektgruppe sowie die Projektleitung aus der Verantwortung zu entlassen.



Abschlusssitzung mit Auftraggeber:

- Sind die Ziele erreicht?
- Sind die Bedingungen erfüllt?
- Wurden die Prämissen eingehalten?
- Gibt es neue Anforderungen?
- Welche Massnahmen sind als nächste erforderlich?
- Wer braucht welche Dokumentation?
- Wann und wie wird die Projektgruppe entlastet?
- Wann und wie werden die Projektergebnisse übergeben?
- Wer ist für die weitere Betreuung verantwortlich?

Projektergebnisse sichern

Transfer

Das, was in der Realisierungsphase erarbeitet wurde, wird in der Projektabschlussphase in die Organisation integriert. Der Projektgegenstand soll auch nach Abschluss des Projektes weiter benützt werden können, z.B. ein Schüler- oder Lehrerberatungssystem oder die Umsetzung des erarbeiteten Leitbildes. Es gibt aber auch Projekte, die keinen Transfer mit sich bringen, z.B. die Durchführung einer einmaligen Ausstellung zu einem bestimmten Thema.

Vorgehensplan

Zur Sicherung der Projektergebnisse wird dem Projekt entsprechend ein Vorgehensplan erstellt. Dieser wird mit den betroffenen Personen bzw. Stellen abgesprochen und gemeinsam festgelegt. Der Transfer wird wie ein eigenes kleines Projekt geführt, ist aber nicht allein Aufgabe der Projektgruppe, sondern vollzieht sich in Koordination und Kooperation mit dem Auftraggeber und oder der Schulleitung.



Wer macht was?

Projektabschluss

Erfolgreicher
Projektabschluss

Durch die Arbeit am Projekt sind eine Reihe von Erfahrungen gemacht worden: fachlich, organisatorisch, interdisziplinär und methodisch.

Es ist wertvoll, diese Erfahrungen bewusst zu machen, um sie für künftige Projekte nutzen zu können.



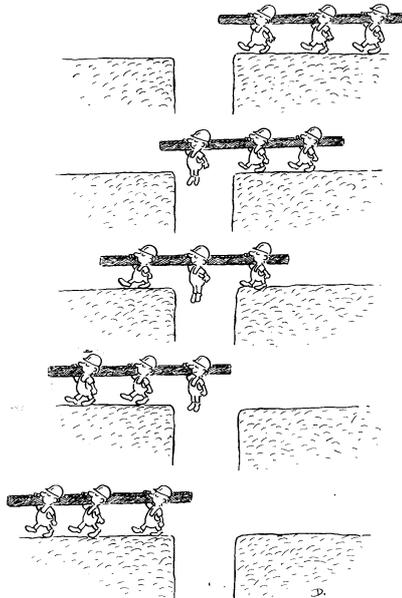
Etwas erreicht zu haben, macht zufrieden und stolz! Zum offiziellen Projektabschluss gehört es auch, die Freude über das gemeinsame Erreichte zu zeigen, sei das mit einem grossen Abschlussfest oder mit einem einfachen Abschluss-Apéro.

Psychosoziale Ebene des Projektmanagements

Projektkultur Durch die Zusammenarbeit in einem Projekt entsteht mit der Zeit eine Projektkultur. Gemeint ist damit die Art und Weise, wie in einem Projekt Probleme gelöst werden, wie zusammengearbeitet und wie geführt wird.

Der Projektleiter, die Projektleiterin prägen durch ihre Werthaltungen und durch die Art der Führung ganz wesentlich die Projektkultur mit. Die Projektkultur ist ein wichtiges Gestaltungsfeld für Projektleiter und Projektleiterinnen.

Kommunikation Vielleicht der wichtigste Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist die Kommunikation und Information nach innen wie nach aussen. Wichtige Informationen, der Prozess und weitreichende Entscheidungen müssen dokumentiert werden.



Aus: Stroebe, Grundlagen
Führung, 1999
(Quelle: Erhard Dietl/Cartoo -
Caricature-Contor München)

Kooperation Was Projekte auszeichnet ist die fachübergreifende oder abteilungsübergreifende Kooperation. Die Arbeit in Projekten erfordert wirkliche Kooperation und hat damit ein partizipatives Element, das häufig in Widerspruch steht zu gewohnten Denk- und Verhaltensmustern.

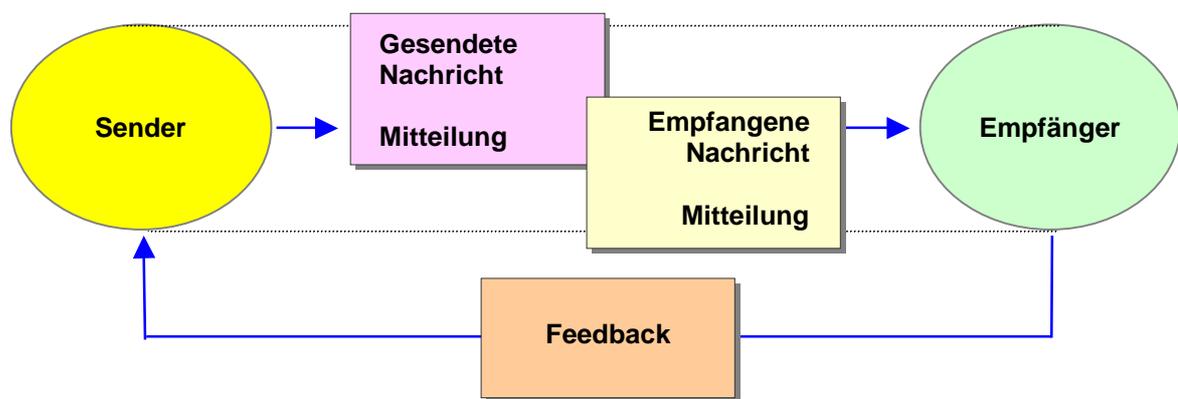
Ganzheitliches Denken muss gefördert und unterstützt werden. Bestimmte Spielregeln, z. B. die Einhaltung von Zusagen, garantieren Zuverlässigkeit und haben hohe Priorität.

Konfliktbewältigung In allen Formen des Zusammenlebens und -arbeitens kommt es auch zu Konflikten. Von Bedeutung ist die Frage, ob Konflikte und Schwierigkeiten als solche wahrgenommen und bearbeitet oder verdrängt werden.

Welche Einstellung haben die Beteiligten zu Schwierigkeiten und Konflikten? Wie wird mit Schwierigkeiten, wie mit Konflikten – innerhalb der Projektgruppe, mit Betroffenen, mit dem Auftraggeber – umgegangen. Wie wird mit Macht umgegangen? Wie werden Konflikte gelöst?

Kommunikation und Gesprächsführung

Kommunikationsprozess Die zwischenmenschliche Kommunikation ist ein Prozess, bei dem ein Sender über einen Kanal eine Nachricht aussendet, auf die der Empfänger reagiert (Feedback). Kommunikation kann als Prozess des Informationsaustauschs bezeichnet werden. Die Information ist das Objekt der Kommunikation.



Sender Der Sender setzt den Prozess in Gang, hat ein Ziel, wählt das Übertragungsmittel, „verpackt“ die Nachricht

Empfänger Der Empfänger nimmt die Nachricht entgegen. Die Qualität der ankommenden Information ist – nebst der Genauigkeit der Übertragung (Sender) und dem Grad der Störungen im Kanal – abhängig vom einwandfreien Funktionieren der Wahrnehmungsorgane (v.a. Ohr und Auge) und von der Aufmerksamkeit des Empfängers. Der Empfänger entschlüsselt die Nachricht.

Kanal Der Kanal ist die Verbindung zwischen Sender und Empfänger, das Mittel der Übertragung, hörbare oder sichtbare Signale, gesprochene oder geschriebene Sprache. Es sind oft Störungen (physikalische und psychologische), welche den Austausch von Nachrichten behindern.

Nachrichten Mitteilungen Entscheidend ist hier vor allem die Form der Nachricht, also z.B. klare, verständliche Sprache, lesbare Schrift, Gliederung und Darstellung.

Feedback Norbert Wiener (Kybernetiker) weist auf die Kreisförmigkeit jeder Kommunikation hin und betont, wie wichtig Rückmeldungen sind. In gleichwertigen Beziehungen sind Rückmeldungen unabdingbar: Sag mir, wie meine Botschaft bei dir ankommt, damit ich weiss, wie ich in der Kommunikation fortfahren kann.

Information und Kommunikation sind in jedem Projekt eine entscheidende und wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Information und Kommunikation sind die Grundlagen für die Zielerreichung, Zusammenarbeit und Motivation.

Inhalts- und Beziehungsebene



Max Frisch „Verstehen ist ohne Wohlwollen nicht möglich.“

Ein Sender muss, um sich mitteilen zu können, sein Anliegen in verbale oder nonverbale Nachrichten umsetzen.
 Nach Paul Watzlawick beinhaltet jede Nachricht eine Sach- und eine Beziehungsebene.

Sach- oder Inhaltsebene

Der Sachinhalt ist meist direkt (explizit) ausgesprochen. Im professionellen Kontext spielt er die Hauptrolle oder, vorsichtiger gesagt, sollte er die Hauptrolle spielen. Sachlichkeit ist die Tugend von Menschen, die miteinander zu arbeiten haben, unabhängig davon, ob sie sich mögen oder „miteinander können“.
 Die Sachebene des Gesprächs ist von grosser Bedeutung. Die sach- und menschengerechten Lösungen stehen und fallen nicht selten mit der Qualität des sachlichen Diskurses.

Beziehungsebene

Ob ich will oder nicht: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich (durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik) auch zu erkennen, wie ich zu anderen stehe und was ich von ihm halte. In jeder Äusserung steckt somit auch ein Beziehungshinweis. Oft hat der Empfänger ein sensibles, (über)empfindliches Ohr für diese Hinweise. Aufgrund dieses Ohres wird entschieden: Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, wie du mit mir sprichst.
 Beziehungssignale werden zumeist implizit, das heisst „zwischen den Zeilen“ gesendet. Das Nicht-Sprachliche (Tonfall und Mimik) spielt hier eine viel grössere Rolle als der sachorientierte Sender ahnt.
 Diese Kommunikationsebene ist besonders störanfällig, wenn die Beziehung schon angespannt, belastet oder unklar ist. Bei einer intakten Beziehung muss ich nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen.

Verbale und nonverbale Ebene

In der Kommunikation achten wir bewusst meistens auf das, was gesagt wird (verbale Ebene), eher unbewusst darauf, wie etwas gesagt wird (nonverbale Ebene). Aus den nonverbalen Botschaften – der Körpersprache – ziehen wir wichtige Schlüsse im Hinblick auf die Beziehung.

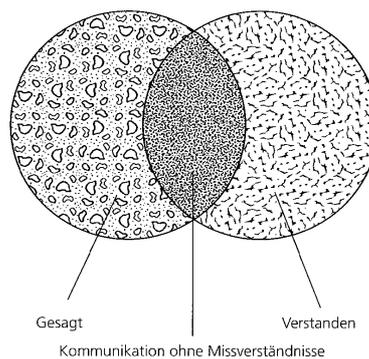
Auch wir selbst geben unserem Gegenüber durch unser nonverbales Verhalten wichtige Hinweise. Sogar wenn wir schweigen, nur schlucken oder seufzen, kurz wegblicken oder unsere Haltung geringfügig verändern, scheinbar nur innerlich lächeln oder die Atmung verändern, registriert das unser/e Partner/in und ordnet die Botschaft für sich ein: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ oder abgewandelt „Man kann sich nicht nicht verhalten“.

Körpersprache Der Körper ist der Handschuh der Seele, seine Sprache das Wort des Herzens. Jede innere Bewegung, Gefühle, Stimmung, Wünsche, Befürchtungen drücken sich in der Körperhaltung aus. Was wir Körperausdruck nennen, ist der Ausdruck innerer Bewegungen. Die Körpersprache ist die vernachlässigte Sprache unserer Zivilisation. Unsere Wirkung auf andere wird nur

- zu 7% vom Inhalt unserer Worte aber
- zu 93% von unserer Körpersprache (davon 38% von unserer Stimme) bestimmt.

- „Vokabeln“ der Körpersprache
- Körperhaltung
 - Blickrichtung und -kontakt
 - Handbewegung (Gestik)
 - Gesichtsausdruck (Mimik)
 - Position im Raum (Bewegung / Nähe / Distanz)
 - Stimmführung / Tonfall

Missverständnisse Viele Missverständnisse entstehen und verhärten sich dadurch, da die Gesprächspartner zwar glauben zu verstehen, was der andere sagt und denkt, sie jedoch nicht überprüfen, ob ihre Annahmen auch richtig sind.



**Bild
Bedeutung
Realität
Wahrnehmung** Jeder Mensch hat sein eigenes inneres Bild von der Bedeutung der Wirklichkeit, seine eigene Perspektive, Dinge zu betrachten und auch zu beurteilen. Sie hängt mit unterschiedlichen Faktoren zusammen:

- mit seinen Werten und Erfahrungen,
- mit den Strategien, mit denen er Informationen auswählt, aufnimmt und auf seine Weise verarbeitet (Filter),
- mit den Zielen, die er erreichen möchte.

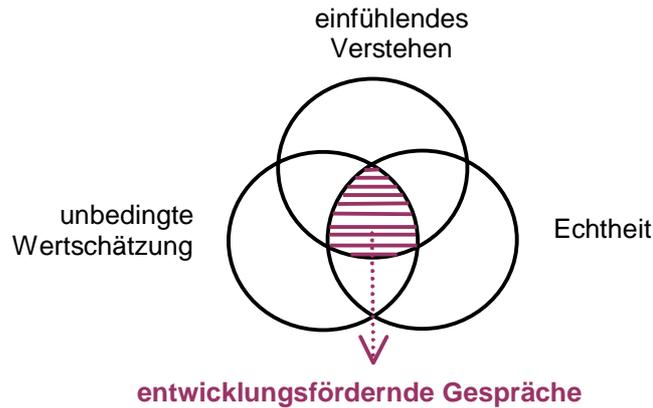
Zeugenaussagen Was diesen Sachverhalt sehr deutlich veranschaulicht, sind unterschiedliche Zeugenaussagen zum selben Ereignis: Sie decken sich meistens nur teilweise, weil jeder – aus seiner für ihn völlig stimmigen Sichtweise heraus – etwas anderes beachtet, gleichzeitig aber anderes übersehen hat im Vergleich zu anderen Zeugen. Selbstverständlich glaubt jeder Zeuge, dass die eigene Beobachtung „objektiv“ richtig sei und für ihn – vor dem Hintergrund seines Bildes von der Wirklichkeit – ist sie es ja auch.

Das trifft aber nicht nur auf Beobachtungen zu, sondern auch auf die Verwendung scheinbar gleichlautender Begriffe oder anderer sprachlicher Ausdrucksformen, die für die Gesprächspartner unterschiedliche Bedeutung haben, ohne dass es ihnen bewusst ist.

Zuhören

Die Kunst des Zuhörens

Offene Kommunikation erfordert das Zusammenspiel von Wertschätzung, Einfühlung und Echtheit. Einander besser verstehen beginnt mit dem Zuhören. Wer zuhört, kann präzises Feedback (Rückmeldung) geben.



Aktives Zuhören

Der Mensch ist sich normalerweise der Bedeutung des Zuhörens nicht bewusst. Zuhören ist mehr als nur hinhören und aufmerksam sein. Es ist kein passiver Zustand, sondern ein höchst aktiver Vorgang. Durch bewusste und aufmerksame Beobachtung des Gesprächspartners, seiner Stimmlage, seiner Mimik, Gestik und Körperhaltung kann sehr viel mehr als das Gesagte wahrgenommen werden.

Verstehen

In einem Gespräch, in dem alle Beteiligten einander aktiv zuhören, wird es wenig Missverständnisse geben. Der Begriff „aktiv“ verlagert die Verantwortung für das Verstehen auf die zuhörende Person. Sie muss etwas dafür tun, damit sie der anderen in ihrer Vorstellungswelt folgen kann, erkennen oder entschlüsseln kann, was ihr Anliegen, ihre Position oder vielleicht ihre heimliche Botschaft ist.

Die zuhörende Person ist dafür verantwortlich, dass sie fehlende Informationen erhält oder Zusammenhänge erklärt bekommt, die die sprechende Person nicht von sich aus dargelegt hat. Der aktive Zuhörer bzw. die aktive ZuhörerIn versucht also, „die Welt mit den Augen ihrer Gesprächspartner zu sehen“.

Nachfragen

Der gleiche Begriff kann unterschiedliche Bedeutung haben. Um Missverständnissen vorzubeugen, kann ich z.B. das Gehörte wiederholen oder zusammenfassen, bevor ich antworte. So kann überprüft werden, ob das zusammenpasst, was die beiden Gesprächspartner meinen.

Empathie

Das bedeutet, die persönliche Wahrnehmungs-Welt des Gegenübers zu betreten, sich in sie hineinzusetzen, um sie aus seiner Perspektive verstehen zu können. Damit ich wirklich verstehen und nachempfinden kann, was andere erleben, versuche ich von meiner Wahrnehmung Distanz zu gewinnen. Ich halte meine Sicht vorerst zurück, mache eine Bewegung von mir weg und versuche, mich in seine Welt hineinzusetzen, nachzuempfinden, wie die Situation von seiner Bezugsrahmen her erlebt wird.

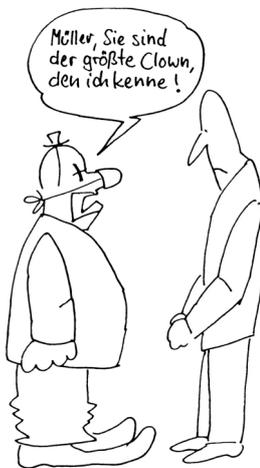
Ich- und Du-Botschaften

Ich-Botschaften
Du-Botschaften

Zwischen Ich- und Du-Botschaften zu unterscheiden bedeutet deutlicher abgrenzen, was von meiner Reaktion ganz persönliche, von meinem Gegenüber unabhängige Hintergründe hat.

„Ich gerate leicht unter Stress, wenn nicht alles nach meinem Plan läuft, und werde dann ungeduldig.“

„Du bist einfach viel zu langsam.“



Wenn ich im Gespräch zu erkennen gebe, wie mir gerade zumute ist, wenn ich etwas von meinen Eigenarten, Einstellungen, Wertvorstellungen, Erfahrungen und Gefühlen deutlich mache, dann werde ich in meiner Rolle sichtbar und als Mensch greifbar.

Ich-Botschaften klären. Sie führen z.B. in einem Gespräch nach Ausbruch eines Konflikts zu einer Entkrampfung, da der Fokus nicht auf den („bösen“, „schlechten“, „schuldigen“) anderen gerichtet ist, sondern auf mein inneres Erleben. Die Ich-Botschaft sagt etwas über mich aus, was zunächst nichts mit dem anderen zu tun hat, von ihm vielleicht nur ausgelöst wurde: *„Da bin ich besonders empfindlich, da ich etwas Ähnliches schon einmal erlebt habe ...“*

Ich-Botschaften laden zur kooperativen Auseinandersetzung ein. Ich-Botschaften wirken auf die angesprochene Person unmittelbar und meist positiv. Sie fördern offene und ehrliche Gespräche,

- weil sie die Position der sprechenden Person direkt deutlich machen,
- weil sie weniger verletzen, da sie nicht vorgeben, „absolut gültig“ zu sein,
- weil sie weniger Widerspruch, Widerstand und Rechtfertigung provozieren,
- weil die Verantwortung für die Veränderung des Verhaltens bei der angesprochenen Person bleibt.

Die Ich-Botschaft ist eine kurze Beschreibung der persönlichen Gefühle, des nicht akzeptierten Verhaltens und der eigenen Bedürfnisse. Sie besteht aus drei Elementen, wobei die Reihenfolge nicht entscheidend ist:

- | | |
|-------------|---|
| Verhalten | - Genaue, wertfreie Schilderung des Verhaltens, das unannehmbar ist. |
| Gefühle | - Mitteilung der echten Empfindungen. |
| Bedürfnisse | - Schilderung der konkreten, greifbaren und unannehmbaren Folgen sowie der eigenen Bedürfnisse und Wünsche. |

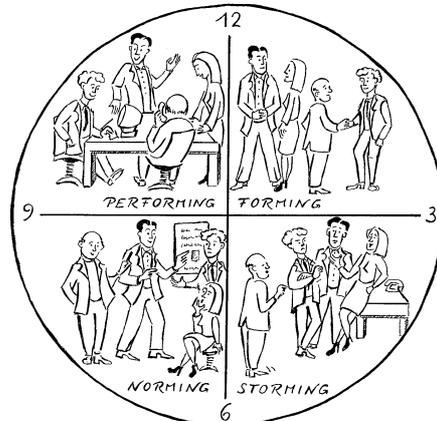
Gruppe und Gruppenentwicklung

Gruppen- und Teamentwicklung

In Gruppen entwickeln sich dynamische Prozesse und Strukturen oder Phänomene: Es kristallisieren sich Rollen heraus. Spannungen, Ängste und Konflikte entstehen, die gelöst oder verdrängt werden. Zugehörigkeit und Autonomie werden erfahren, ebenso Macht und Einfluss, um nur einige Phänomene zu nennen. Diese Phänomene entwickeln und formen sich gemäss gewissen Regeln und Gesetzmässigkeiten. Eine gute Arbeitsgruppe oder ein gutes Team fällt einem nicht per Glück zu. Der Zufall macht kein gutes Team. Die Voraussetzungen können zufälligerweise günstiger oder ungünstiger aussehen, eine Entwicklung mit spezifischen Krisen und Konflikten müssen jedoch alle Gruppen und Teams durchlaufen.

Teamentwicklungsuhr

Thuckmann (1965) hat die Gesetzmässigkeit der Gruppen - und Teamentwicklung in seiner „Tea -Entwicklungs-Uhr“ dargestellt. Das Verständnis von Gruppenentwicklung ist durch dieses Modell gut zu veranschaulichen. Es zeigt die erlebbaren Prozesse und erlaubt sie im Sinne einer normativen Erleichterung. Selbstverständlich verbietet sich ein mechanisches Verständnis von Gruppenprozessen. So unterschiedlich die Aufgaben, Menschen und Situationen, so vielgestaltig zeigt sich auch der Prozess. Die Tea -Uhr ist eine Analog-Uhr, sie zeigt Bilder von Stadien und Typen von Prozessen, die regelhaft aufeinanderfolgen.



Tea -Entwicklungs-Uhr

Forming
Orientierungsphase

Die Arbeitsgruppe konstituiert sich und beginnt mit Abklärungen über Aufgaben und Rahmenbedingungen. Es geht um ein Kennen lernen der Aufgabe und der anderen in der Gruppe. Miteinander wird vorsichtig und respektierend umgegangen. Meinungsunterschiede werden konstatiert, aber nur selten gleich zu Beginn ausgetragen. Die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von einer formellen Leitung / Führung, die strukturiert, entscheidet und initiiert, ist auf Grund der inneren Unsicherheiten der einzelnen Gruppenmitglieder gross.

Storming
Konfrontations- und Konfliktphase

Die Stormingphase ist die Phase der Turbulenzen und des kritischen Aufbegehrens. Die Arbeitsgruppe hat sich etabliert und nun zeigen sich Meinungsunterschiede und Interessengegensätze, Spannungen und Konflikte tauchen auf, die Tendenz zur Polarisierung nimmt zu, Status-Kämpfe

scheinen wichtiger als die Bewältigung der Aufgabe.

Die formelle Kontrolle und die Aufgabe werden angezweifelt oder gar abgelehnt. Die Abhängigkeit von einem formellen Führer wird bekämpft. Um die Arbeitsfähigkeit der Gruppe muss gerungen werden.

Norming
Konsensphase, Kooperation und Kompromiss

Die Arbeitsgruppe entwickelt in dieser Phase das Bedürfnis nach Normen und Spielregeln. Die wiederkehrende Klärung von Grundfragen ist als unökonomisch und aufreibend erlebt worden. Jetzt suchen die Gruppenmitglieder gegenseitige Unterstützung. Normen und Spielregeln entspannen die Situation, sorgen für Standpunktklärung und Feedback. Wir-Gefühl und Zusammenhalt bilden sich aus. Kooperation entsteht.

Der Widerstand gegen die Führungsautorität wird abgebaut, Konflikte unter den Gruppenmitgliedern bereinigt. Es findet eine kooperative Suche nach Alternativen statt. Im besten Falle entsteht daraus Harmonie und Klarheit der Rollen und Methoden.

Performing
Arbeitsphase

Performing bezeichnet die Phase der konstruktiven Aufgabenbearbeitung. Die Energie der Arbeitsgruppe richtet sich auf die Aufgabe.

Jetzt kommt der Ideenreichtum zum Tragen. Produktivität und Kreativität sind da. Das alles geschieht flexibel, selbstorganisiert, in Verantwortung füreinander und für das Ergebnis. Der Gruppenprozess wird beiläufig mitreflektiert und entwickelt sich auf einmal spielerisch und selbstverständlich weiter.

Zusammenarbeit

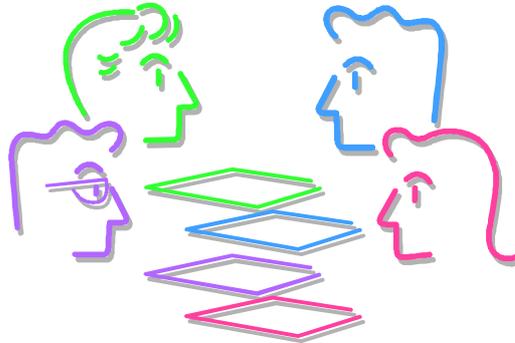
Merkmale einer leistungsfähigen Gruppe

Eine Gruppe arbeitet erfolgreich, wenn sie auf folgende Aspekte achtet:

- Die Gruppe braucht eine klare, gemeinsame Aufgabe, bzw. ein gemeinsames Ziel. Alle Gruppenmitglieder kennen und akzeptieren die Aufgabe und das Ziel.
- In jeder Gruppe gibt es verschiedene soziale Rollen, die von den einzelnen Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden. Diese Rollenverteilung bezieht sich einerseits auf die Führung (formell, informell), andererseits auf Mitglieder, die in erster Linie an Leistung und Mitglieder, die an zwischenmenschlichen Beziehungen orientiert sind.
- Das gegenseitige Verständnis knüpft an die Rollenverteilung an. Andersartigkeit ist als Bereicherung und Gewinn zu verstehen. Es geht darum, Stärken und Schwächen eines jeden Mitglieds wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu integrieren.
- Spielregeln (Normen, Werte) vermitteln Klarheit und Orientierung. Es geht um Verhaltensregeln, die von den Mitgliedern akzeptiert und befolgt werden. Sie werden durch die Ziele der Gruppe bestimmt. Formelle Regeln sind meistens schriftlich festgelegt (z.B. Arbeitszeiten, Kommunikationsregeln), informelle Regeln sind hingegen nirgends festgehalten (z.B. Tabus).
- Die gemeinsame Aufgabe und die damit verbundene erfolgreiche Bewältigung lassen ein Gemeinschaftsgefühl (Wir-Gefühl) entstehen, das die Gruppe als Einheit zusammenhält und sich berei-

chernd auf die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe auswirkt.

- Voraussetzung für eine erfolgreiche Gruppenarbeit ist nicht zuletzt deren Grösse. Als optimale Gruppengrösse gelten 4-6 Mitglieder.



Spielregeln

Formuliere fünf Normen und Werte, die dir als Projektleiter wichtig sind? Oder erarbeite diese gemeinsame mit dem Team?

- Welche formellen, welche informellen Regeln gelten in deine Projektteam?
- Was ist dir für die Arbeit im Projektteam wichtig? Was für die Kooperation mit den unterschiedlichen Zielgruppen, die am Projekt beteiligt sind?

Hindernisse in der Gruppenarbeit

Methodische Ebene:

Was die effiziente Arbeit in Gruppen behindert, ist oft das Fehlen von systematischer und gezielter Vorgehensweise. Das Problem wird oft „von hinten“ angegangen anstatt einer klar strukturierten Schritt-für-Schritt Lösungsannäherung (Problemlösungszyklus).

Verhaltensebene:

Die Hindernissen, die auf methodische Mängel zurückzuführen sind, sind relativ unbedeutend verglichen mit den Schwierigkeiten, die auf das Verhalten der Gruppenmitglieder zurückzuführen sind. Durch Erziehung und langjährige Gewohnheiten bringen die Gruppenmitglieder Verhaltensweisen, Denkweisen und Einstellungen in die Gruppensituation, die oft eine konstruktive Zusammenarbeit erschweren. Es sind vor allem die folgenden Gewohnheiten:

- Konkurrenzdenken
- Mangelnde Sachbezogenheit (Ebene „wer hat Recht“, anstatt „welche Idee ist sinnvoll“)
- Tendenz, stets Mängel eines Vorschlages zu diskutieren
- Mangelnder Schutz der Individualität (Fehlen von Führung, Sicherheit, Vertrauen)
- Mangelhaftes Zuhören und Aufeinander-Eingehen

Gruppenprozesse

Um das Gruppenverhalten beurteilen zu können, ist eine differenzierte Betrachtungsweise der Gruppenprozesse erforderlich. Das Gruppengeschehen kann nach folgenden drei Gesichtspunkten betrachtet werden:

Gruppenbeziehungen

- Wer spricht und wie häufig?
- An wen wenden sich die Sprechenden? An ein bestimmtes Mitglied, an alle?
- Sind die Beiträge sachbezogen oder beinhalten sie – oft verdeckt – selbst- oder gruppenbezogene Absichten?
- Werden Konflikte erkannt und angesprochen oder werden Spannungen und Schwierigkeiten übergangen?
- Hören die Gruppenmitglieder einander wirklich zu? Gehen die einzelnen Mitglieder aufeinander ein oder verfolgt jedes seine eigenen Gedanken?
- Sprechen die Mitglieder gleichzeitig, unterbrechen sie sich gegenseitig?



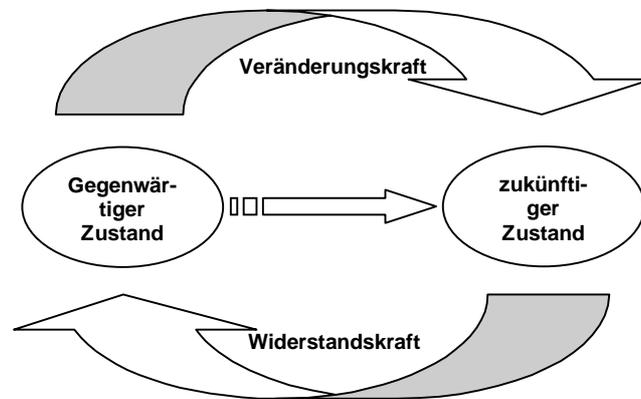
Entscheidungsfindung

- Sind die Entscheidungen Ausdruck einer allgemeinen Übereinstimmung?
- Entscheidet in Wirklichkeit eine Person oder ein bestimmter Teil der Gruppe?
- Hat die Gruppe einen Entscheidungsablauf festgelegt und wird dieser eingehalten?
- Wie ist die Reaktion auf Meinungen, die von der Mehrheit abweichen?

Führung

- Wer führt die Gruppe und wie ist die Person zu dieser Führung gekommen?
- Wird die Führung von allen anerkannt oder erheben weitere Gruppenmitglieder Anspruch auf diese Rolle?
- Gibt es eine formelle und eine informelle Führung?
- Wechselt die Führung im Verlaufe der Zeit? Wann und warum?
- Welcher Führungsstil wird angewendet und wie fühlen sich die Gruppenmitglieder dabei?
- Wie beeinflusst die Führung die Sachentscheidungen?
- Übernehmen die einzelnen Gruppenmitglieder (Führungs-) Verantwortung, wenn es notwendig ist?
- Ergreifen die einzelnen Gruppenmitglieder Initiative? Oder wartet jeder / jede, dass jemand anders die Initiative ergreift und die Richtung weist?

Umgang mit Widerständen



Widerstand im Arbeitsbereich ist ein bekanntes und alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses. In der Praxis gibt es kein Lernen, keine Veränderung oder Entwicklung ohne Widerstand. Widerstand zwingt zu Denkpausen und zu klärenden Gesprächen und kann zu wichtigen Anpassungen in der Projektsteuerung beitragen.

Was ist Widerstand?

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen oder Gruppen auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

Mit dem Widerstand gehen

Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Denkpausen sind einzuschalten und das gemeinsame Tun – immer wieder – zu reflektieren. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll bearbeitet werden.

- Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben
- In Dialog treten, die tieferen Ursachen und Anliegen erkunden
- Gemeinsame Absprachen treffen, Vorgehen neu festlegen

klärendes Gespräch

In einem ruhigen und ohne Zeitdruck geführten Gespräch gilt es, in erster Linie zuzuhören:

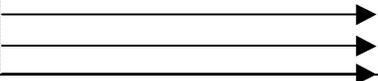
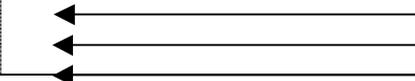
- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig?
- Was sind ihre (eigentlichen) Interessen, Bedürfnisse und Anliegen?
- Welche – auch unausgesprochenen – Befürchtungen oder Ängste haben die Betroffenen?
- Was sollte aus der Sicht der Betroffenen verhindert werden?
- Wie könnte das Problem zur Zufriedenheit aller gelöst werden?

Solche Fragen führen schrittweise an die «verschlüsselte Botschaft» und damit an den Kern des Problems heran. Nur so wird das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet und entwickelt. Oft werden die eigentlichen Ursachen der Widerstände nicht beim ersten Nachfragen geklärt.

Mit Widerständen umzugehen heisst in erster Linie, sie zu akzeptieren. Widerstände sind als konstruktive sachliche Kritik, als vernünftige Einwände gegen Veränderungen oder Innovationen zu betrachten oder gegebenenfalls umzudeuten.

Kräftefeldanalyse

Widerstände können in die Projekt- und Schulentwicklungsarbeit zum Vornherein einbezogen werden. Bereits bei der Planung und Entwicklung von Projekten und Prozessen können mögliche Widerstände mitbedacht werden. Ein hilfreiches Verfahren hierzu ist die Kräftefeldanalyse, die bereits in den 40er Jahren von Kurt Lewin entwickelt wurde:

Pro-Kräfte (Hoffnungen, Chancen)	Kontra-Kräfte (Befürchtungen, Ängste)
Förderlich und unterstützend für die geplante Veränderung	Behindernd und bremsend hinsichtlich der Veränderung
	

Mit der Analyse der Pro- und Contra-Kräfte werden bereits eine Vielzahl möglicher Widerstände in die Planung miteinbezogen. Der potenzielle Widerstand gegen den Wandel wird so sichtbar und diskutierbar. Widerstände werden damit nicht ausgeräumt. Sie werden aber durch diese Haltung nicht nur ernst genommen, sondern als positives Element der Veränderung akzeptiert.

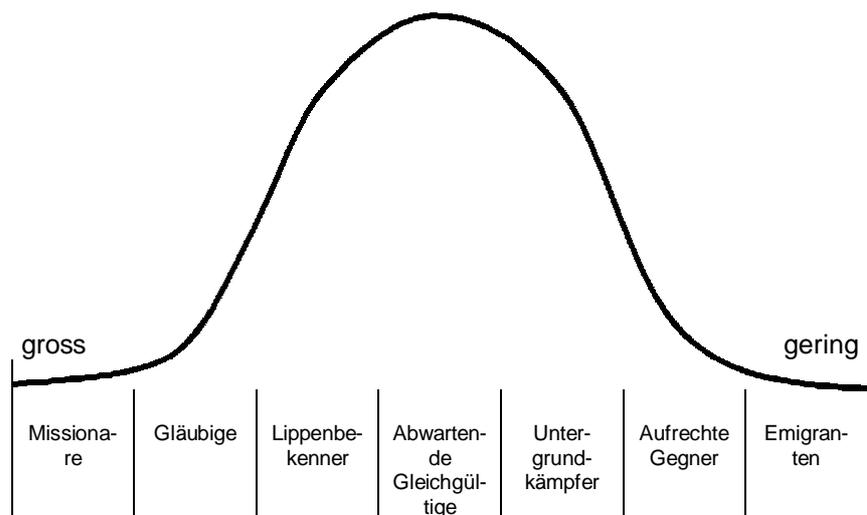
Reaktionsmuster auf Veränderungen

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Veränderungen in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung. Und das gilt nicht spezifisch für die Schule. Das folgende Modell, das sieben verschiedene Reaktionsmuster auf innerbetriebliche Veränderungen zeigt, stammt aus einer Studie, die im Zuge gravierender personalpolitischer Erneuerungen in einer schwedischen Versicherung angefertigt wurde (Schratz/Steiner-Löffler verdanken in ihrem Buch Camilla Krebsbach-Gnath den Hinweis auf diese Studie).

Dieses Modell kann problemlos auf den Schulalltag übertragen werden. In der schwedischen Originalstudie ergab sich für die sieben Reaktionstypen eine höchst charakteristische Häufigkeit. Wie sich die Häufigkeiten in Ihrer Schule präsentieren, können Sie mit dem Arbeitsbogen «Sich zwischen Missionaren und UntergrundkämpferInnen zurechtfinden» im Anhang eruieren.

Häufigkeit von Einstellungen gegenüber Veränderungen in einer Organisation

Zitiert nach Schratz / Steiner Löffler 1998 (Rehmann/Härnwall 1991)



Für die Zusammensetzung von Steuer- und Entwicklungsgruppen ist es von Vorteil, wenn möglichst alle verschiedenen «Akzeptanzcharaktere» vom «Gläubigen» bis zum «aufrechten Gegner» vertreten sind.

Missionare Die Missionare sind praktisch die «Erfinder» der Neuerung. Sie sind von dieser Vision erfüllt und schwärmen nun aus um alle KollegInnen zu überzeugen. Sie sind als «Wissende der letzten Wahrheit(en)» zu umschreiben. Meistens sind sie nicht sehr geeignet für Steuergruppen, weil sie wenig Verständnis für Prozesse und andere Wirklichkeiten aufbringen. Sie treten oft als heimliche Projektleiter auf und versuchen «Unsichere» für ihre Gemeinde zu gewinnen.

Gläubige Gläubige – sind sie einmal überzeugt – stehen vorbehaltlos hinter der Projekt- und Entwicklungsidee, haben grosses Vertrauen in eine gemeinsame Aktion und scheuen keine Anstrengung.

Lippenbekenner
Abwartende & Gleichgültige
Untergrundkämpfer

Die Verhaltensweisen der Lippenbekenner, der Abwartenden & Gleichgültigen und der Untergrundkämpfer kann man sich wohl leicht vorstellen.

Abwartende und Gleichgültige befinden sich zwischen den extremen Positionen. Wenn sie (mehr) Vertrauen fassen, können sie für die Idee gewonnen werden. In dieser Gruppe befinden sich auch Uninteressierte, Desinformierte, vielleicht sogar bewusst neutral handelnde Menschen, aber auch Opportunisten, die sich früher oder später auf die Seite der Mehrheit, der «Gewinnenden» schlagen.

Eine glaubwürdige Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Positionen trägt dazu bei, das Vertrauen in das Projekt und die Identifikation mit dem gemeinsamen Vorhaben zu fördern.

Aufrechte Gegner

Die aufrechten Gegner rücken – im Gegenteil zu den Untergrundkämpfern – mit ihrer Ablehnung offen heraus. Sie sind anderer oder gegenteiliger Meinung und haben wenig Vertrauen in das Projekt. Sie leisten aktiv Widerstand.

Gegner können zu vertrauensvollen Partnern werden, wenn die unterschiedlichen Positionen gegenseitig geklärt und diskutiert werden. Die Kritik der Opponierenden wird dadurch ernst genommen und konstruktiv genutzt.

Beim Erkunden von Auffassungsunterschieden empfiehlt es sich, das Berechtigte und Positive im Standpunkt des Gegners zu suchen, statt die gegensätzliche Position pauschal abwehren zu wollen. Dabei ist es hilfreich, sich ganz in die Situation der Gegenpartei einzufühlen und von dort kritisch auf das eigene Verhalten zu schauen.

Emigranten

Emigranten wenden das drastischste Mittel an, die Flucht aus der Organisation. Sie flüchten vor Innovationen aus der Schule, so führte z.B. die Neueinführung der Ganztagsbetreuung an manchen Hauptschulstandorten in Österreich zu einem Exodus einer Reihe von Lehrerinnen.

Eine andere Form der Emigration ist die innere «Emigration». Diese Form zeigt weder Widerstand noch Zustimmung. Die inneren Emigranten haben mit ihrem Schicksal abgeschlossen, «leben» in erster Linie in ihrer Freizeit und warten auf die Pensionierung.

Den Emigranten aber auch den Missionaren sollte nicht zu viel Zeit und Energie gewidmet werden. Es ist besser, sich emotional von ihnen frei zu machen, sie zu respektieren, sie aber auf keinen Fall zu bekämpfen.



Kompetente
Projektführung

Durch transparente und taktvolle Projektführung kann viel getan werden, um Vorwürfen oder Verdächtigungen seitens der Gegnerschaft vorzubeugen.

Beim Erkunden von Auffassungsunterschieden empfiehlt es sich, das Berechtigte und Positive im Standpunkt des Gegners zu suchen, statt die gegensätzliche Position pauschal abwehren zu wollen. Dabei ist es hilfreich, sich ganz in die Situation der Gegenpartei einzufühlen und von dort kritisch auf das eigene Verhalten schauen.

Anhang

Problemlösungszyklus

Problemlösungszyklus Projekte bearbeiten bedeutet, den Weg zwischen IST -Zustand und SOLL-Zustand zu überbrücken. Der Problemlösungszyklus beschreibt die Schrittfolge, wie Sie Ihr Ziel erreichen können. Es handelt sich um ein sich mehrmals wiederholender Prozess, der in jeder Projektphase anzuwenden ist. Der Problemlösungszyklus fasst die Problemlösungs- und Problemführungsmethoden zu einem Ganzen zusammen und gliedert sie dabei in fünf Schritte. Die fünf Schritte der Problemlösung:

1. Problemdefinition

Was ist los?

Was genau ist das Problem? Was gehört dazu, was nicht? Was sind die Ursachen?

Hier geht es um die systematische Durchleuchtung der Ausgangssituation (IST-Zustand). Um die IST-Situation zu beschreiben, müssen Fakten gesammelt, gegliedert und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dabei sind nicht nur Symptome, sondern auch mögliche Ursachen herauszuarbeiten.

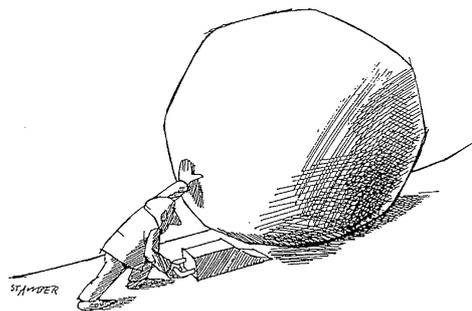
2. Zielformulierung

Was soll erreicht werden?

Was müssen wir verändern? Was wollen wir erreichen? Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben werden?

Hier wird erarbeitet, wie der Zustand aussehen wird, wenn die anstehenden Probleme bewältigt sind. Gemeinsam werden die Ziele – der SOLL-Zustand – formuliert.

Hilfreich ist an dieser Stelle die „Wunderfrage“: Angenommen es würde über Nacht, während du schläfst, ein Wunder geschehen und unser Problem wäre gelöst. Wie würdest du das merken? Was wäre anders? Wie werden deine Kollegen und Kolleginnen davon erfahren, ohne dass du ein Wort darüber zu Ihnen sagst?



3. Sammeln und Bewerten von Lösungsvorschlägen

Welche Lösungen gibt es?

Was für Lösungen sind möglich? Welche Lösungen finden wir sinnvoll? Wie bewerten wir unsere Lösungen? Für welche entscheiden wir uns?

Um eine gute Lösung zu finden, werden zunächst mehrere Lösungsvarianten gesucht und auch solche Varianten aufgenommen, die auf den ersten Blick nicht realisierbar erscheinen. Kreative Methoden wie Brainstorming, Brainwriting etc. helfen bei diesem Such- und Findungsprozess. Die Vorschläge werden nicht bewertet oder beurteilt, um das kreative Potential nicht unnötig zu blockieren. Spielregeln sollen Killerphrasen wie „Der Schulrat ist damit sowieso nicht ein ver-

standen“ oder „Das kostet viel zu viel“, „Das haben wir schon vor Jahren einmal versucht“ vorbeugen.

4. Entschlussfassung
Aktionsplan

Welche Lösungen sind sinnvoll?

Was ist konkret zu tun? Wie ist die gewählte Lösung zu realisieren? Wer? Was? Bis wann? Mit welchen Mitteln?

Die gefundenen Lösungen werden bewertet. Die beste Alternative wird ausgewählt. Gelingt es in diesem Schritt, gemeinsam zu einer Entscheidung zu kommen, ist die Identifikation mit dem Vorhaben grösser und die Kooperation erfolgversprechender. Beurteilungskriterien sind einerseits der Zielbezug (SOLL-Zustand), andererseits die praktische Realisierbarkeit.

5. Umsetzung und
Überprüfung

Wie soll die Lösung umgesetzt und überprüft werden?

Wie und wann werden die getroffenen Massnahmen von wem umgesetzt und wie werden die Ziele überprüft?

Es ist klar und verbindlich festzuhalten, wer bis wann was macht. Zur Durchsetzung der Massnahmen gehört auch die Kontrolle.

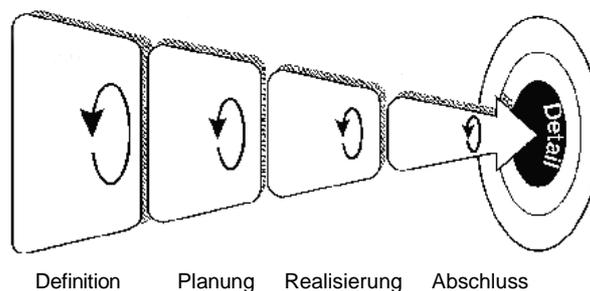
Vom Groben zum Detail

Der Problemlösungszyklus wird meistens mehrmals durchlaufen. Gemäss den verschiedenen Lebensphasen eines Projektes ist es vorteilhaft, sich an die Regel „Vom Groben zum Detail“ zu halten, denn Projekte sind mit Unsicherheit verbunden.

Oft wird schon am Anfang eines Projektes in Lösungen gedacht und alles bis in Feinste durchgeplant. Später ist man von der Planung enttäuscht, weil sich im Laufe der Zeit Vieles verändert hat und Vieles immer wieder aktualisiert werden muss.

Im Sinne der Regel „Vom Groben zum Detail“ vorzugehen, setzt die Bereitschaft voraus, sich zuerst von Einzelheiten zu lösen und ein Problem ganzheitlich aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Problemlösungszyklus



Projektauftrag⁴

Projektauftrag	„ ...
Projektleiter	
Zielsetzung	
Aufgabenstellung	
Zu erarbeitende Ergebnisse	
Budget	
Rahmenbedingungen	
Termine Meilensteine	
Auftraggeber	
Projektleiter	

⁴ nach Boy / Dudek / Kuschel, 1994

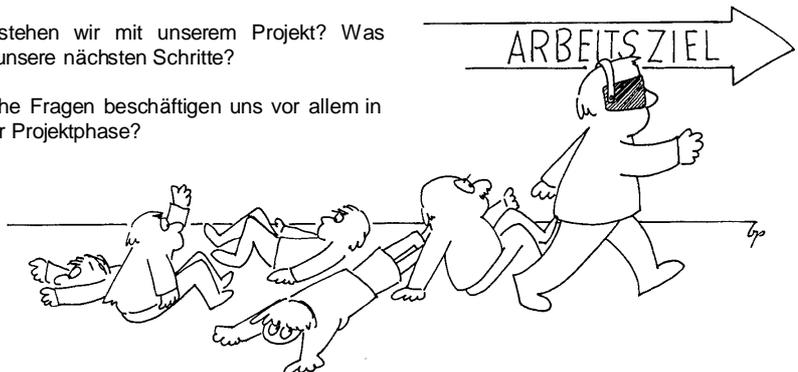
Feedbackinstrument (Muster)
Projektplanung und Arbeitsklima

		stimmt	stimmt teilweis	stimmt nicht
Projektplanung	Die IST-Situation ist ausreichend analysiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Ziele sind klar definiert und sie sind messbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Verantwortlichkeiten / Zuständigkeiten im Projekt sind geklärt und abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir arbeiten systematisch und nach Projektmanagement-Methoden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	Alle Betroffenen sind motiviert, an der Verwirklichung der Projektziele mitzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klim	Die Kommunikation mit dem Auftraggeber ist offen und entspannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Das Klima in der Projektgruppe ist unbürokratisch, offen und entspannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Das Klima im Kollegium ist offen und wohlwollend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektgrupp	Wir können in der Projektgruppe offen über unsere Erwartungen, Unsicherheiten und Befürchtungen sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir treffen Entscheidungen, indem wir unterschiedlichen Standpunkte klären und einen Konsens suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir halten uns an getroffene Entscheidungen und setzen diese um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auftretende Konflikte werden wahrgenommen und angegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir sprechen über die Qualität unserer Zusammenarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projektzie Was ist das Hauptziel unseres Projekts?

Projektphase Projektetappe Wo stehen wir mit unserem Projekt? Was sind unsere nächsten Schritte?

Offene Fragen Welche Fragen beschäftigen uns vor allem in dieser Projektphase?



Cartoon: B. Peyer, aus Kälin/Müri, Sich und andere führen, 1999

Feedbackinstrument (Muster)
Realisierungsphase und Kooperation

		stimmt	stimmt teilweis	stimmt nicht
<i>Realisierung</i>	Die Realisierung der Massnahmen läuft planmässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir überprüfen die Umsetzung der Massnahmen regelmässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die geplanten Massnahmen sind umsetzbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation	Die Zusammenarbeit in der Projektgruppe ist zufriedenstellend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Schulleitung ist gut informiert und integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Das Kollegium ist integriert und gefordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten, Fachstellen ist zufriedenstellend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess	Die Zusammenarbeit hat sich positiv entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir reflektieren die Zusammenarbeit in den unterschiedlichen Projektgruppen regelmässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung	Aufgaben, Abläufe und Anforderungen sind definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich nehme meine Führungsrolle als Projektleiter wahr und setze mich auch durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitplan	Das vereinbarte Projektziel wird im Zeitplan erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es ist geplant, das Projekt nach der Projektphase in den Schulalltag zu integrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Projektziele Was sind die Ziele des Projekts in dieser Phase?
- Projektphase
Projektetappe Wo stehen wir mit unserem Projekt?
Was sind unsere nächsten Schritte?
- Offene Fragen Was läuft gut? Was nicht? Warum? Wie begegnen wir den Hindernissen und Schwierigkeiten?



Projektbericht⁵

Abschlussbericht	Projekt „ ...
Projektleiter	
Ziel	
Projektorganisation	
Beschreibung der Leistung	
Wichtige Erkenntnisse, kritische Probleme	
Projektkosten	
Projektabschluss Auftraggeber Projektleiter	

⁵ nach Boy / Dudek / Kuschel, 1994

Sitzungen leiten

Ziele geben unserem Handeln eine Richtung. Für die Sitzungskultur entscheidend sind: Zielorientierung, Sitzungsleitung und Partizipation. Sitzungen müssen vorbereitet, klar strukturiert und geleitet werden.

- Mark Twain Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.
- R.F. Mager Wer nicht weiss, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.

Die Vorbereitung

- SitzungsleiterIn
- Ziele und Traktanden: Was will ich, was wollen wir erreichen?
 - Rechtzeitige Einladung mit Traktanden und Zielen
 - Teilnehmerkreis optimieren
 - Dauer festlegen
 - Geeigneten Ort mit entsprechender Infrastruktur festlegen
 - Protokollfrage klären
 - Störfaktoren ausschalten
- SitzungsteilnehmerIn
- Gedankliche / schriftliche Vorbereitung
 - Abwesenheit planen (Stellvertretung orientieren)
 - Telefon umleiten
 - Störfaktoren ausschalten

Die Sitzung

- Ablauf
- Eröffnung, Begrüssung
 - Motivierende Einleitung
 - Ziele bekannt geben
 - Rollenverteilung
 - Klare Führung durch die einzelnen Traktanden (Umfrage, Zusammenfassung, Entscheidung)
 - Ziel der Sitzung im Auge behalten
 - Am Ende der Sitzung das weitere Vorgehen (Tätigkeiten, Termine usw.) festlegen
 - Positiver, pünktlicher Sitzungsschluss verbunden mit einem Dank



- Nützliche Hinweise
- Visualisierungshilfen einsetzen
 - Den Dialog durch offene Fragen beleben und fördern
 - Kreativitäts- und Problemlösungstechniken anwenden
 - Abschweifende Teilnehmende zum Thema zurückführen
 - Alle TeilnehmerInnen zu Wort kommen lassen und integrieren
 - Störungen (Konflikte usw.) ansprechen und beheben (i.S.v. Störungen haben Vorrang, aber nur für kurze Zeit)
 - Bewegung und Pausen einplanen

Checklisten für Projektleiterinnen und Projektleiter⁶

Projektidee und Projekt-auftrag

Ziel dieses Schrittes ist es, die Idee, das Problem, eine angestrebte Verbesserung usw. verständlich zu beschreiben, eine Projektleitungsgruppe zu benennen und den Auftrag für den nächsten Schritt zu formulieren.



- Liegt ein klarer Projektauftrag vor?
- Wer ist der Auftraggeber? Wem gegenüber bin ich verantwortlich?
- Kann ich die Projektidee genau und verständlich beschreiben?
- Habe ich den Ist-Zustand genau erfasst?
- Was soll erreicht werden? Kann ich das Ziel schon grob definieren und ist es überprüfbar?
- Wer leitet das Projekt?
- Erfülle ich als Projektleiter die Voraussetzungen, um dieses Projekt erfolgreich zu realisieren?
- Habe ich ausreichende zeitliche Kapazitäten für das Projekt?
- Habe ich die nötigen Kompetenzen erhalten oder mir verschafft?
- Wie lautet mein Auftrag für den nächsten Schritt?
- Welche Rahmenbedingungen muss ich beachten?
- Was gehört nicht mehr zu meinem Projekt?
- Wann muss das Projektkonzept vorliegen?

Projektkonzept

Am Schluss dieses Schrittes ist das Projektziel klar, die Projektorganisation ausgearbeitet, das Projekt eingegrenzt, der Projektablauf und die Kosten grob bekannt, Chancen und Risiken eingeschätzt, so dass über die Fortsetzung des Projekts entschieden werden kann.



- Habe ich den Ist-Zustand ausreichend erfasst und klar beschrieben?
- Ist das Projekt klar eingegrenzt? Ist festgelegt, was dazu gehört und was nicht?
- Habe ich alle Vorgaben und Rahmenbedingungen erfasst?
- Ist die Zielsetzung jetzt klar, positiv und überprüfbar formuliert?
- Sind Lösungen oder Lösungsansätze, soweit bekannt, kurz beschrieben?
- Weiss ich, wie ich das Projekt organisieren will?
- Ist geklärt, wer in welcher Funktion im Projekt mitarbeitet und ob diese Personen überhaupt verfügbar sind?
- Wen setze ich als Leiter von Teilprojekten ein?
- Habe ich eine Kostenschätzung oder ein Budget erstellt und kann ich die Zahlen begründen?
- Wie stehen die Chancen, das Projekt erfolgreich zu beenden?
- Kenne ich die grössten Risiken und Widerstände des Projektes?
- Habe ich den generellen Zeitplan erstellt?
- Weiss ich, wie ich das Projekt dokumentiere?
- Habe ich den Vorgehensplan für den nächsten Schritt erstellt?
- Bin ich in der Lage, den Auftraggeber und die unterschiedlichen Zielgruppen vom Projekt zu überzeugen?
- Sind Meilensteine gesetzt?

⁶ nach Gächter aeb Luzern

Projektplanung

Das Projekt ist in allen Einzelheiten geplant. Der nächste Entscheid leitet die Realisierungsphase ein.



- Kenne ich ein spezifisches Problemlösemodell und gehe ich danach vor?
- Kann ich mein Projekt in einem Zug realisieren oder muss ich es in einzelne Phasen aufteilen?
- Habe ich alle zu erledigenden Aufgaben in einem Projektplan erfasst und visualisiert?
- Habe ich eine Personalplanung erstellt?
- Habe ich ein Budget erstellt?
- Sind sämtliche Pläne mit den Beteiligten und Betroffenen abgesprochen?
- Habe ich die Risiken und die möglichen Schwierigkeiten erfasst?
- Weiss ich, wie ich mein Projekt vor dem Auftraggeber, der Lehrerschaft, der Behörde präsentiere?
- Habe ich überprüft, ob meine Planung zur Zielerreichung führt?
- Habe ich mich auf die Umsetzung mental vorbereitet?
- Sind alle an der Realisierung Beteiligten und auch die Betroffenen informiert?
- Sind Meilensteine gesetzt?

Projektrealisation

Das Projekt ist systematisch geplant, geleitet, kontrolliert und realisiert worden.



- Führe ich meine Planung laufend nach? Habe ich jederzeit den Überblick?
- Erfasse ich systematisch alle Aufträge, die erteilt wurden?
- Sind alle Aufträge terminiert?
- Kontrolliere ich systematisch den Ablauf und die Aufgabenerledigung?
- Habe ich alle Schnittstellen definiert?
- Informiere ich die Auftraggeber in regelmässigen Abständen über den Projektverlauf?
- Nehme ich meine Führungsaufgabe ausreichend wahr?
- Informiere ich die Projektmitarbeiter rechtzeitig und ausreichend?
- Erhalten unsere Projektmitarbeiter ausreichend Anerkennung für ihre Leistungen?
- Beziehe ich die von meinem Projekt Betroffenen in den Ablauf ein?
- Mach ich einen regelmässigen Soll-/Ist-Vergleich bei den Kosten, den Kapazitäten / Ressourcen, der Aufgabenerledigung, der Delegation von Aufgaben?
- Achte ich auch auf die Qualität?
- Hätte ich den Mut, das Projekt abzubrechen, wenn es aus dem Ruder läuft?
- Fordere und fördere ich die Mitarbeiter (Steuergruppe, Beteiligte)?
- Habe ich im Projektteam, im Kollegium Spielregeln der Zusammenarbeit definiert?
- Habe ich abgesprochen und eingeplant, wie das Projekt nach Projektschluss in den Schulalltag integriert werden soll?

Transfer,
Projekteinführung

Nach Abschluss dieses Schrittes ist die Problemlösung, das neue Produkt in der Praxis so eingeführt, dass es keiner weiteren Unterstützung durch das Projekt mehr bedarf.

- Habe ich sauber erfasst, wer von unserem Projekt betroffen ist?
- Bin ich über den Stand der Kenntnisse dieser Personen im Bild?
- Ist der Transfer den Erfordernissen der betroffenen Kollegen und Kolleginnen angepasst?
- Was ist das genaue Ziel des Transfers?
- Was könnte Schwierigkeiten bereiten?
- Wo könnte es Widerstände geben und wie gehe ich mit diesen um?
- Wer eignet sich für die Transferphase und –aufgabe besonders?
- Wie werde ich die Erfahrungen aus der Transferphase auswerten?
- Wie gehe ich damit um, wenn sich in der Transferphase Mängel des Projekts zeigen?
- Habe ich mit allen verantwortlichen Vorgesetzten den Transfer abgesprochen und nützliche Vereinbarungen getroffen?
- Sind die betroffenen Kollegen und Kolleginnen ausreichend informiert?
- Was mache ich, wenn einzelne Kollegen und Kolleginnen überfordert sind?
- Habe ich genügend begleitende Massnahmen wie Schulung, Beratung, Coaching usw. vorgesehen?
- Bin ich mir im Klaren, dass der Erfolg meines Projektes erst mit dem erfolgreichen Transfer steht?
- Habe ich Meilensteine für die Projekteinführung (den Transfer) gesetzt?

Projektabschluss



Das Projekt ist abgerechnet, dokumentiert und durch die Auftraggeber formell abgeschlossen. Projektergebnisse und Projektprozess sind ausgewertet. Lernen über Projektmanagement hat stattgefunden.

- Sind alle Schritte kurz und klar dokumentiert?
- Wo wird die Dokumentation aufbewahrt?
- Sind alle Pendenzen erledigt?
- Was mache ich mit den noch offenen Punkten? Kann ich das Projekt trotzdem abschliessen?
- Sind allfällige Abrechnungen erstellt und kontrolliert?
- Bin ich persönlich bereit, mein Projekt nun in andere Hände zu übergeben?
- Wie will ich das Projekt evaluieren? Was mache ich / machen wir mit den Erkenntnissen?
- Was wollen wir systematisch evaluieren?
- Ist der Transfer des Projektes in die Schulorganisation geplant? Sind die Verantwortlichkeiten dafür geregelt?
- Wie wollen wir Gelerntes für uns umsetzen und für andere verfügbar machen?
- Wann findet der offizielle Projektabschluss mit dem Auftraggeber statt?
- Wie gestalten wir unsere Abschlusspräsentation?
- Wie würdige ich die Leistungen der Projektmitglieder?

Literatur

- Boy J. / Dudek C. / Kuschel S. Projektmanagement, Gabal Verlag, Offenbach 1994
- Gächter Hans Peter Projektmanagement, Aus der Praxis für die Praxis, Nr. 22, aeb Akademie für Erwachsenenbildung Luzern
- Klebert K. / Schrader E. / Straub W. KurzModeration, Windmühle Verlag, Hamburg 1987
- Rolff / Buhren / Lindau-Bank / Müller Manual Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2000
- Steiger Th. / Lippmann E. Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Band 1+2, Springer Verlag, Berlin 1999
- Schratz M. / Iby M. / Radnitzky E. Qualitätsentwicklung, Verfahren, Methoden, Instrumente, Beltz Pädagogik Verlag, Wannheim und Basel 2000
- Seitert, S.W. Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, Gabal Verlag, Bremen 1994
- Wohlgemuth, A.C (Hrsg.) Moderation in Organisationen, Haupt Verlag, Bern -Stuttgart-Wien, 1993