

# Projektmanagement in QMS

Eine Handreichung für Schulen  
zur Unterstützung  
des schulischen Qualitätsmanagements

## Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:  
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung  
Abt. III/5, Qualitätsentwicklung und -sicherung  
Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
[www.bmbwf.gv.at](http://www.bmbwf.gv.at)

Verfasst vom Team RQB (Referenzstelle für Qualität in der Allgemein- und Berufsbildung)  
OeAD – Agentur für Bildung und Internationalisierung  
Diese Handreichung basiert zum Teil auf dem Skriptum zu Modul 4  
aus QUALI-QIBB: Berglehner, F., Puchhammer-Neumayer, V. & Wilbers, K.  
(2013a): *QUALI-QIBB (M4 & M5) Projektmanagement-Skript*. Nürnberg.

Wien, Februar 2022



# Inhalt

Einleitung.....	1
1 Teil I: Projektmanagement: Was ist es und wozu wird es in der Schule benötigt?.....	3
1.1 Was ist ein Projekt? .....	3
1.2 Was ist Projektmanagement? .....	3
1.3 Wozu Projektmanagement in Schulen? .....	4
1.4 Exkurs: Zusammenhang der Projekte auf Schul- und Teamebene .....	5
2 Teil II: Projektmanagement: Wie geht man vor? .....	6
2.1 Die Planungsphase.....	9
2.1.1 Schritt 1: Projektidee entwickeln und Entscheidung über die Durchführung treffen.....	9
2.1.2 Schritt 2: Projektorganisation festlegen.....	9
2.1.3 Schritt 3: Ausgangssituation analysieren .....	10
2.1.4 Schritt 4: Projektziele und angestrebte Projektergebnisse festlegen.....	11
2.1.5 Schritt 5: Ressourcen klären.....	13
2.1.6 Schritt 6: Projektauftrag formulieren und freigeben .....	13
2.1.7 Schritt 7: Projektplan erstellen.....	14
2.2 Die Durchführungsphase .....	15
2.2.1 Schritt 8: Festgelegte Arbeitspakete abarbeiten .....	16
2.2.2 Schritt 9: Projektverlauf kontrollieren (Projektcontrolling).....	16
2.2.3 Schritt 10: Laufende Dokumentation und Kommunikation.....	16
2.3 Die Abschlussphase .....	17
2.3.1 Schritt 11: Projekt evaluieren.....	17
2.3.2 Schritt 12: Projektverlauf reflektieren .....	18
2.3.3 Schritt 13: Projektdokumentation fertigstellen .....	18
2.3.4 Schritt 14: Projektabschluss durch den/die Auftraggeber/in .....	19
2.3.5 Schritt 15: Projekt abschließen .....	19
3 Literatur und Quellen .....	20
ANHANG .....	21
ANHANG 1: PROJEKTAUFTRAG (SCHULEBENE).....	21
ANHANG 2: MEILENSTEINPLAN.....	23
ANHANG 3: PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP).....	24
ANHANG 4: PROJEKTABLAUFPLAN (PAP).....	25
ANHANG 5: PROJEKTPLAN ZUR ERREICHUNG DES ZIELES NR <_>.....	26
ANHANG 6: PROJEKTBESPRECHUNGSPROTOKOLL .....	27
ANHANG 7: Projektdokumentation .....	28

## Einleitung

Im Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) sind Projekte zentrale Arbeitsformen der Akteure und Akteurinnen (Schule, Lehrenden-Teams, Lehrende), um Schule und Unterricht auf Basis der vereinbarten Ziele geplant und systematisch weiterzuentwickeln. Die vorliegende Handreichung „Projektmanagement im QMS“ ist Teil der Unterlagen zu QMS. Sie soll Schulen dabei unterstützen, ihr Projektmanagement gezielt weiterzuentwickeln und für den Standort nutzbringend einzusetzen.

Es ist Aufgabe des Projektmanagements, Maßnahmen für die Erreichung von vorab festgelegten Zielen in Umsetzung zu bringen, sodass sie auch tatsächlich im Schulleben und bei den Lernenden und Lehrenden ankommen. Außerdem wird im Rahmen des Projektmanagements überprüft, ob die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht worden sind und was das für die weitere Arbeit an der Schule bedeutet.

Der Fokus dieser Handreichung liegt auf Projekten auf Schulebene. Die strategischen Ziele, die die Schulen für sich bestimmen und im Schulentwicklungsplan (SEP)<sup>1</sup> festlegen, bilden im QMS die Basis für diese Projekte. Nichtsdestotrotz kann die Handreichung auch für andere Projekte, die z.B. von Teams oder einzelnen Lehrenden umgesetzt werden, wertvolle Hinweise geben.

Im QMS-Modell spielen Projekte eine zentrale Rolle. Das QMS-Modell erklärt die Struktur und den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems für Schulen<sup>2</sup>. Es verdeutlicht, welche QMS-Instrumente den verschiedenen Akteurinnen und -Akteure zur Verfügung stehen. QMS fokussiert auf drei (Gruppen von) Akteurinnen und Akteuren: die Schulleitung (sie steht für die Schule als Organisation), Lehrenden-Teams und einzelne Lehrende. Unter Lehrenden-Teams werden bereits bestehende Teams (z.B. Jahrgangsteams, Fachteams, Qualitätsteams) verstanden. Die Akteurinnen/Akteure befassen sich in ihrer Qualitätsarbeit damit, wofür sie stehen (ihre Ziele und Werte); wie sie (systematisch und geplant) arbeiten (in Projekten und mithilfe von Prozessen), woran sie erkennen, was sie erreichen (an den Ergebnissen und Wirkungen).

---

<sup>1</sup> Unter <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep> finden Sie das Formular für den SEP und den Leitfaden zum Schulentwicklungsplan.

<sup>2</sup> Unter <https://www.qms.at/ueber-qms/einfuehrung-von-qms/ueberblick> finden Sie eine Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagements für Schulen.

Das QMS-Modell lässt sich grafisch in einer Matrix darstellen:

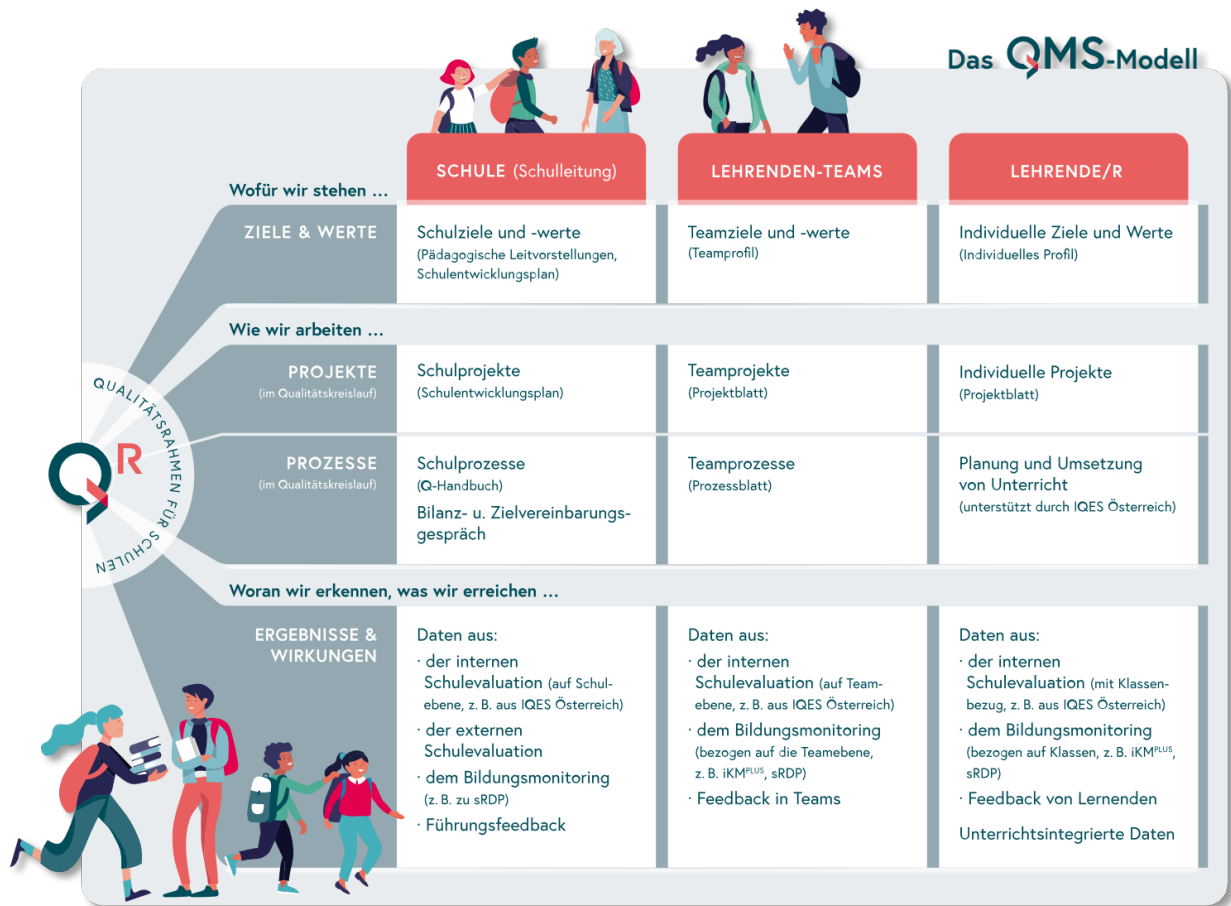


Abbildung 1: Das QMS-Modell<sup>3</sup>

Projekte, die in dieser Handreichung beschrieben werden, finden sich in der Spalte „Schule“. Hier wird auch der Bezug zum Schulentwicklungsplan (SEP) hergestellt. Für Projekte auf Teamebene werden im Rahmen von QMS Teamprojektblätter<sup>4</sup> zur Verfügung gestellt. Individuelle Projekte beziehen sich auf Maßnahmen zur professionellen Weiterentwicklung der Lehrperson (wie z.B. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung), welche im Projektblatt für individuelle Projekte festgehalten werden.

Im QMS-Modell werden Projekte von Prozessen explizit unterschieden. Prozesse sind wiederkehrende Abläufe („Routinen“), ein Projekt ist ein einmaliges und neuartiges Vorhaben. Ein Projekt kann – wenn es erfolgreich ist – in einen Prozess übergeführt werden. Diese Prozesse finden sich dann im Q-Handbuch der Schule. Für Prozesse auf Team-Ebene gibt es Teamprozessblätter für die Dokumentation.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Siehe: <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente>

<sup>4</sup> Siehe <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/teamebene>

<sup>5</sup> Siehe <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/teamebene>



# 1 Teil I: Projektmanagement: Was ist es und wozu wird es in der Schule benötigt?

Bevor im Teil II dieser Handreichung die einzelnen Schritte des Projektmanagements dargestellt werden, sollen im Teil I Begrifflichkeiten geklärt und Gründe für den Einsatz von Projektmanagement in Schulen erläutert werden.

## 1.1 Was ist ein Projekt?

Der Begriff „Projekt“ ist in der Alltagssprache oft sehr weit gefasst. Das kann im Zusammenhang mit Projektmanagement verwirrend sein, deshalb ist eine Präzisierung im Sprachgebrauch angeraten. Im schulischen Kontext sind vor allem zwei Spielarten dieses Begriffs wesentlich:

- ▶ Projekte im Rahmen des Unterrichts
- ▶ Projekte im Rahmen des Qualitätsmanagements

Die vorliegende Handreichung fokussiert auf Projekte im Rahmen des Qualitätsmanagements insbesondere auf Ebene der Schule. Das sind Projekte, die die Schule als Organisation im Blick haben und daher in klarem Bezug zu den strategischen Zielen der Schule stehen. Obwohl viele der genannten Aspekte auch für Projekte mit den Schüler/inne/n im Unterricht hilfreich sind, sind diese nicht Gegenstand dieser Handreichung.

Die Merkmale eines Projekts sind:

- ▶ Klare inhaltliche **Ziele** mit definierten **Ergebnissen**: Was soll am Ende herauskommen? Welcher Zustand soll am Ende des Projekts erreicht sein?
- ▶ Begrenzung von **Zeit** und **Ressourcen**: Die Projektlaufzeit und die Arbeit, die hineinsteckt wird, sind begrenzt (keine Unendlichkeitsprojekte).
- ▶ **Einmaliges** und **neuartiges** Vorhaben (keine Routinetätigkeiten)

Im Rahmen von erfolgreichen Projekten werden häufig Prozesse etabliert, die ins Prozessmanagement der Schule eingehen (zugehörige QMS-Instrumente siehe im QMS-Modell auf S. 2). Ein Beispiel hierfür wäre: Eine Schule startet ein Projekt zur „Einführung von Neulehrerinnen und Neulehrern“. Wenn das Projekt erfolgreich ist, wird diese Einführung zu einem Prozess, der immer dann zu laufen beginnt, wenn ein/e Neulehrer/in an die Schule kommt.

## 1.2 Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement setzt sich aus der Planung, der Organisation und der aktiven Steuerung von Projekten sowie der Teamführung innerhalb von Projekten zusammen. Dazu gibt es eine Fülle an bewährten Instrumenten. Im Rahmen des Projektmanagements an Schulen werden Vorhaben und Abläufe strukturiert, für alle transparent gemacht und nachvollziehbar dokumentiert. Integrierte Evaluationen und Überprüfungen über den Fortschritt und die Ergeb-



nisse des Projektes ermöglichen es, auch im späteren Verlauf nachzusteuern und das Erreichen der Projektziele zu sichern. Wichtig ist, dass das Projektmanagement an die Größe der Schule und des jeweiligen Projekts angepasst ist. Die vorliegende Handreichung versucht aufzuzeigen, wie Projektmanagement-Instrumente auch sehr „schlank“ eingesetzt werden können, sodass sie Ihren Zweck erfüllen, aber keinen zu großen Aufwand erzeugen.

Neben dem Einsatz von Projektmanagement-Instrumenten ist die soziale Komponente eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts. Gelungenes Führen und Kommunizieren sowie der Umgang mit Konflikten tragen ebenso viel zum Projekterfolg bei wie ein guter Projektplan.

### 1.3 Wozu Projektmanagement in Schulen?

Gelingt es einer Schule, ein systematisches Projektmanagement aufzubauen, dann wird damit Verbindlichkeit und Handlungssicherheit bei der Arbeit an Projekten im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements gewonnen. Mit einem funktionierenden Projektmanagement führen Projekte öfter zu Ergebnissen, werden diese Ergebnisse eher vom Kollegium und den Schulpartnerinnen und -partnern akzeptiert und tragen in der Folge zur Qualitätsentwicklung der Schule bei. Ein gutes Projektmanagement erzeugt Beteiligung und damit die Grundlage dafür, dass Projektaktivitäten tatsächlich umgesetzt werden.

Schulprojekte sind dann besonders erfolgreich, wenn es gelingt<sup>6</sup>:

- ▶ **strategisch zu handeln und die Projekte an die Ziele im Schulentwicklungsplan (SEP)<sup>7</sup> anzubinden.** Alle Schulprojekte stehen in einem klaren Zusammenhang mit den Zielen der Schule und leisten einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung. Die Ziele der Schule sind im Schulentwicklungsplan genau ausformuliert. Projekte auf Ebene der Schule werden aus den Zielen abgeleitet und sind eng an diese gebunden. Im SEP werden Schulprojekte als Maßnahme zur Erreichung der Schulziele angeführt und im darin enthaltenen Projektplan (siehe auch Anhang 5) deren Produkte, Ergebnisse sowie die konkreten Verantwortlichkeiten ausführlich beschrieben. Ebenso sind die Evaluation der Projekte und die dafür verwendeten Instrumente im Schulentwicklungsplan festgelegt, wodurch eine enge Anbindung an die ausformulierten Ziele gewährleistet wird.
- ▶ **Projekte sorgfältig auszuwählen.** Es werden jene Projekte ausgewählt, die den größten Nutzen für die Qualitätsentwicklung der Schule haben, z.B. weil es Bereiche gibt, die dringend verbessert werden müssen. Der Bezug zu den Zielen im Schulentwicklungsplan wird für jedes Projekt deutlich gemacht und ist für alle sichtbar.

---

<sup>6</sup> Vgl. Haushalter et al. 2008, S. 20

<sup>7</sup> Das Formular für den SEP und den Leitfaden zum Schulentwicklungsplan finden Sie unter: <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep>.



- ▶ **für Transparenz zu sorgen.** Schulleitung, Q-SK<sup>8</sup> und Projektleitung<sup>9</sup> müssen gemeinsame Klarheit über die Qualitätsziele der Schule haben und darüber, wie das Projekt dazu beiträgt. Das Kollegium muss über den Projektverlauf gut informiert sein und Möglichkeiten der Beteiligung haben.
- ▶ **Kompetenzen aufzubauen und vorhandene Ressourcen zu nutzen.** Schulleitung, Q-SK und Projektleitung benötigen Know-how im Projektmanagement. Bestehende Gruppen und Teams (z.B. Fachgruppen, Klassenteams ...) sollen genutzt werden, um Projekte zu begleiten und zu unterstützen, z.B. bei der Zieldefinition, bei der Erstellung des Zeitplans, ggf. bei der Umsetzung.

Projekte auf Schulebene müssen sich im Schulentwicklungsplan (SEP) – dem zentralen, strategischen Planungs- und Steuerungsinstrument der Schule – wiederfinden, denn sonst entstehen Parallelwelten und es wird unter Umständen viel und erfolgreich gearbeitet, ohne dass dies für die Schule insgesamt sichtbar wird. Projekte auf Teamebene können entweder Bestandteil der Umsetzung von Zielen des Schulentwicklungsplans sein, oder sie dienen der Organisationsentwicklung oder Unterrichtsentwicklung im Tätigkeitsfeld des jeweiligen Teams.

#### 1.4 Exkurs: Zusammenhang der Projekte auf Schul- und Teamebene

Projekte auf Ebene der Schule und auf Ebene der Lehrenden-Teams nutzen schulisches Projektmanagement bei der Planung, Koordinierung und Umsetzung ihrer Ziele und Vorhaben. Das Projektmanagement auf der Teamebene stellt dabei eine reduzierte und angepasste Form des Projektmanagements auf Ebene der Organisation dar.

Die folgende Abbildung 2 bietet eine Zusammenschau der Projekte und Instrumente im schulischen Projektmanagement auf der Schul- und Teamebene. In manchen Fällen sind in einem Schulprojekt einzelne Teamprojekte eingegliedert. Das ist beispielsweise der Fall, wenn das Schulprojekt einen hohen Differenzierungsgrad in einzelne Teilprojekte oder Arbeitspakete (AP) aufweist, die von unterschiedlichen Lehrenden-Teams umgesetzt werden. Neben dem Einsatz der Instrumente zum Projektmanagement auf Schulebene wird den einzelnen Lehrenden-Teams in diesem Fall erweiternd auch die Nutzung des Teamprojektblatts empfohlen. Weist das Schulprojekt eine hohe Differenzierung in einzelne Teilprojekte oder Arbeitspakete auf, die jedoch zum Großteil von einem stabilen Kernteam umgesetzt werden, reichen zumeist die Instrumente für das Projektmanagement auf Schulebene aus. Für überschaubare Schulprojekte ohne hohen Differenzierungsgrad oder bei kleinen Lehrenden-Teams (wie sie etwa in Kleinschulen zu finden sind), kann die Verwendung des Projektplans im Schulentwicklungsplan (SEP) als Planungsgrundlage genügen. Ob der Einsatz der jeweiligen Instrumente angemessen ist, sollte im konkreten Fall anhand des spezifischen Projekts entschieden werden.

---

<sup>8</sup> Der/die Qualitäts-Schulkoordinator/in (Q-SK) ist jene Person an der Schule, die die Schulleitung operativ bei der Umsetzung von QMS unterstützt. Ein Aufgabenprofil finden Sie unter <https://www.qms.at/ueber-qms/akteurinnen-und-akteure>

<sup>9</sup> Zu den Aufgaben der Projektleitung siehe Schritt 2 im Kapitel 2.2.2



## Projekte und Instrumente im schulischen Projektmanagement<sup>10</sup>

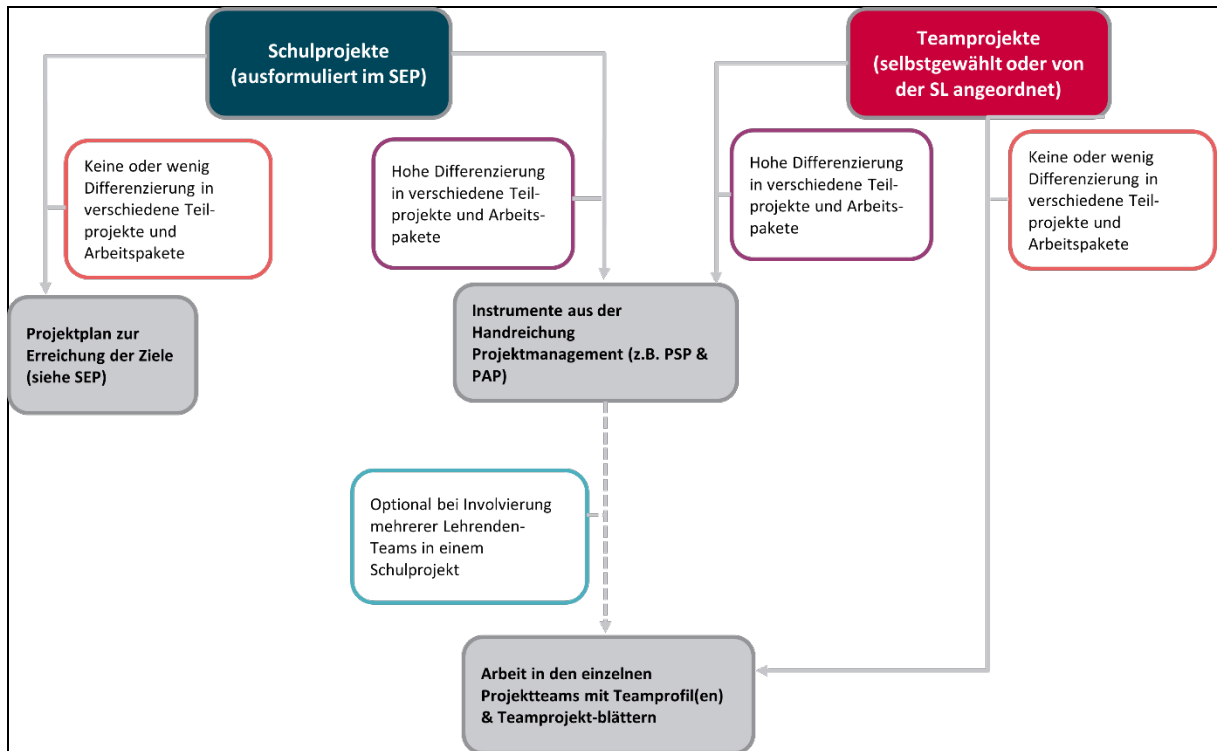


Abbildung 2: Projekte und Instrumente im schulischen Projektmanagement

## 2 Teil II: Projektmanagement: Wie geht man vor?

Im diesem Teil II werden die einzelnen Schritte im Projektverlauf anhand des Phasenmodells des Projektmanagements genauer betrachtet. Damit ein Projekt gut gelingt, hat sich eine Gliederung in drei Phasen etabliert:

- ▶ Projektplanung
- ▶ Projektdurchführung
- ▶ Projektabschluss

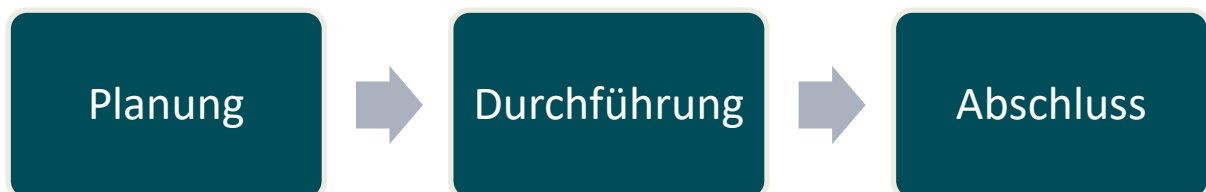


Abbildung 3: Projektphasen

<sup>10</sup> Die Projekte von einzelnen Lehrenden werden an dieser Stelle nicht angeführt. Für diese gibt es das Projektblatt für individuelle Projekte. Abkürzungen in der Grafik: PSP (Projektstrukturplan), PAP (Projektablaufplan)



Die **Planungsphase** ist die Phase, in der aus der Projektidee ein konkretes Projekt wird. Der Zeit- und Ressourcenaufwand in dieser Phase lohnt sich, weil er Klarheit für die Beteiligten schafft: Worum geht es in dem Projekt? Was ist die Ausgangslage oder das Problem? Was ist das konkrete Ziel? Wer arbeitet mit? Welche Teilschritte bzw. Arbeiten gibt es, und wer ist für die jeweilige Erledigung verantwortlich? Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Woran werden wir erkennen, dass wir das Projektziel erreicht haben? Je klarer alle diese Fragen beantwortet werden, desto reibungsloser und erfolgreicher wird das Projekt ablaufen. Am Ende der Planungsphase stehen der Projektauftrag und der Projektplan.

In der **Durchführungsphase** wird der Projektplan umgesetzt, die einzelnen Aufgaben erledigt, die Durchführung dokumentiert (z.B. durch Protokolle) und der Projektverlauf gesteuert (Projektcontrolling): Kann der Plan eingehalten werden? Müssen Änderungen im Plan vorgenommen werden? Hier muss vor allem die Projektleitung steuern, flexibel reagieren und dabei immer das Projektziel im Auge behalten. In dieser Phase ist auch die Kommunikation über den Projektstatus an das Kollegium sehr wichtig.

In der **Abschlussphase** wird überprüft, ob die Projektziele erreicht wurden (Projektelevaluation), die Projektdokumentation fertiggestellt sowie über den Ablauf und die Ergebnisse des Projekts reflektiert: Was ist gut gelaufen? Was nicht? Was lässt sich für zukünftige Projekte lernen? Was sind unsere Schlussfolgerungen? Die Projektergebnisse werden an den/die Auftraggeber/in bzw. der Schulleitung übergeben und nach Abnahme einem größeren Kreis an Interessierten, z.B. dem Kollegium, präsentiert.

Die drei Phasen von Projekten erinnern an jene des Qualitätskreislaufs im QMS (siehe Abbildung 4). Dieser besteht aus den vier Phasen Planen, Durchführen, Überprüfen und Schlussfolgern. Bei Projekten fallen die Phasen Überprüfen und Schlussfolgern des Qualitätskreislaufes zu einer Phase zusammen. Das Projekt endet mit dem Schlussfolgern sowie der Übergabe der Projektergebnisse in der Abschlussphase. Während Projekte immer ein Ende haben und die Phasen daher linear verlaufen (siehe Abbildung 3), ist es im zyklisch angelegten Qualitätsmanagement wesentlich, mit den Schlussfolgerungen neue Maßnahmen – z.B. in Form von neuen Projekten – anzustoßen und damit den Kreislauf wieder erneut in Gang zu bringen.

# QUALITÄTSKREISLAUF

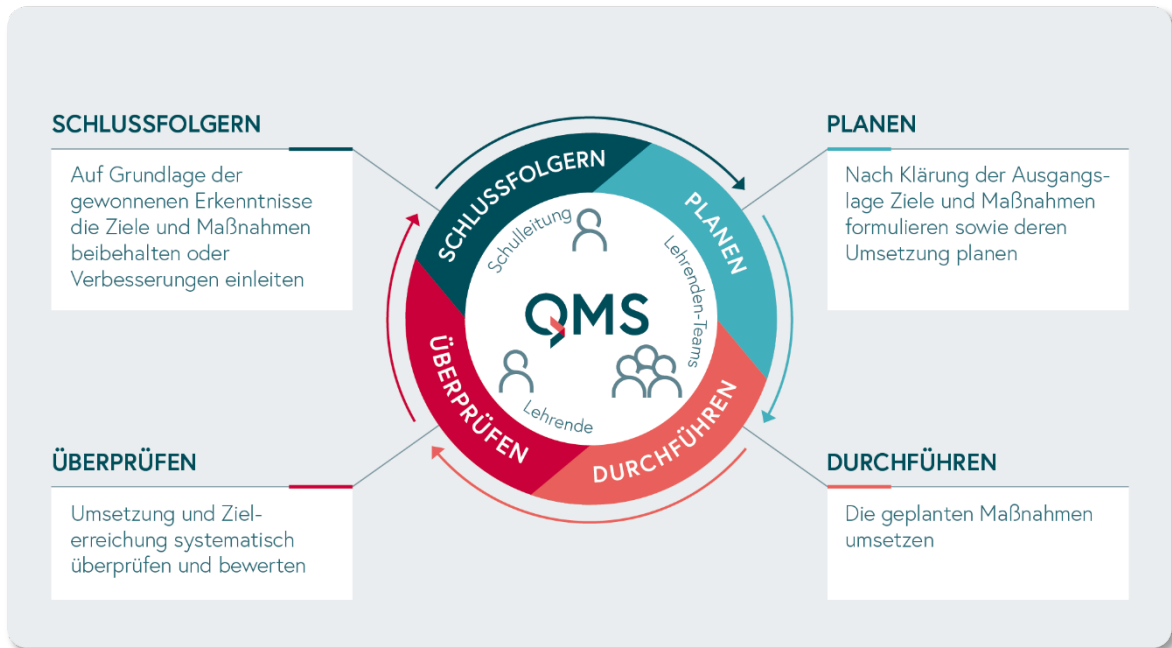


Abbildung 4: Qualitätskreislauf

Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Arbeitsschritte in den drei Projektphasen:

**Tabelle 1:** Arbeitsschritte in den Projektphasen

Projektphase	Arbeitsschritte
<b>Planung</b>	1. Projektidee entwickeln und Entscheidung über die Durchführung treffen
	2. Projektorganisation festlegen
	3. Ausgangssituation analysieren
	4. Projektziele und angestrebte Projektergebnisse festlegen
	5. Ressourcen klären
	6. Projektauftrag formulieren und freigeben
	7. Projektplan erstellen
<b>Durchführung</b>	8. Festgelegte Arbeitspakete (AP) abarbeiten
	9. Projektverlauf kontrollieren (Projektcontrolling)
	10. Laufende Dokumentation und Kommunikation
<b>Abschluss</b>	11. Projekt evaluieren
	12. Projektverlauf reflektieren und Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen ziehen
	13. Projektdokumentation fertigstellen
	14. Projektabschluss durch den/die Auftraggeber/in
	15. Projekt abschließen



## 2.1 Die Planungsphase

Die Planungsphase ist entscheidend für den weiteren Projektverlauf und den Erfolg des Projekts, weshalb es sich lohnt, ausreichend Zeit und Ressourcen in dieser Phase aufzuwenden, denn die Erfahrung zeigt: Was an Aufwand zu Beginn eingespart wird, muss in der Folge doppelt und dreifach investiert werden!<sup>11</sup> Die Planungsphase beginnt bereits bei der Erarbeitung des Schulentwicklungsplans in dessen Rahmen für jedes Ziel ein (grober) Projektplan erstellt wird. Für überschaubare Projekte ist dieser Projektplan oft ausreichend und die einzelnen Schritte der Planungsphase werden bereits im Zuge der Erstellung des Schulentwicklungsplans abgeschlossen sein. Komplexere Projekte benötigen eine detailliertere Planung. In diesem Fall werden konkretere Teile der Planung erst nach Erstellung des Schulentwicklungsplans durch das beauftragte Team stattfinden.

### 2.1.1 Schritt 1: Projektidee entwickeln und Entscheidung über die Durchführung treffen

Projektideen können in Teams oder im Gesamtkollegium entwickelt werden. Nach einer Vergegenwärtigung des strategischen Ziels im Schulentwicklungsplan, dem das Projekt dienen soll, werden folgende Fragen bearbeitet: Was ist die Ausgangslage? Worum soll es inhaltlich gehen? Was soll es bringen und wer könnte mitarbeiten? Wann soll das Projekt laufen? Können wir mit unseren Ressourcen die Problemstellung lösen? In welcher Relation stehen Aufwand und Ertrag? Dazu kann man verschiedene Moderations- und Arbeitstechniken nutzen. Ob eine Projektidee weiterverfolgt wird, entscheidet in der Regel die Schulleitung. An dieser Stelle sollte die Zustimmung eingeholt werden, bevor das Projekt weiter ausgearbeitet wird.

### 2.1.2 Schritt 2: Projektorganisation festlegen

Wenn klar ist, dass das Projekt durchgeführt werden soll, wird die Projektorganisation explizit festgelegt:

- ▶ **Auftraggeber/in festlegen:** Der/Die Auftraggeber/in trägt die Letztverantwortung für das Projekt. Sie/Er schafft die Rahmenbedingungen (zeitliche, personelle, budgetäre Ressourcen) und bestimmt letztlich, was mit den Ergebnissen des Projektes geschieht. In den allermeisten Fällen wird das die Schulleitung sein, denn sie hat auch den Überblick über alle an der Schule laufenden Projekte und muss deren Anbindung an die strategischen Ziele der Schule im Auge behalten bzw. sicherstellen.
- ▶ **Projektteam zusammenstellen:** Hier gilt es, die geeigneten Personen auszuwählen, aber auch darauf zu achten, dass das Projektteam nicht zu groß und nicht zu klein ist. Man braucht ausreichend viele Personen, damit alle Aufgaben ohne große Belastung erledigt werden können, aber nicht zu viele Personen, damit Kommunikation und Terminplanung keinen allzu großen Aufwand verursachen. Als Richtwert für die Teamgröße wird oft fünf bis sieben Personen angegeben. In der Praxis hängt es von der Art des Projekts und der

---

<sup>11</sup> Vgl. Berkemayer et al. 2008, S. 223



Größe der Schule ab, wie viele Personen nötig sind und zur Verfügung stehen. Im Normalfall ist die Schulleitung *nicht* Teil des Projektteams. In kleineren Schulen kann dies aber notwendig und sinnvoll sein. Ein gutes Projektteam verfügt in seiner Gesamtheit über möglichst viele benötigte Kompetenzen (Projektmanagement-Know-how, fachliches Know-how zum Projektthema, soziale Kompetenzen etc.).

- ▶ **Projektleitung festlegen:** Dies ist *keine* reine Formalität, weil mit der Projektleitung Verantwortlichkeiten verbunden sind. Die Projektleitung hat die Aufgabe, das Gesamtprojekt im Blick zu behalten. Sie ist für die erzielten Ergebnisse, die Kommunikation mit dem Kollegium und der Schulleitung als Auftraggeberin sowie für das Projektcontrolling („Sind wir noch im Plan?“) verantwortlich. Auch in sehr kleinen Projektteams sollte eine Projektleitung bestimmt werden.
- ▶ **Vereinbarungen zur teaminternen Zusammenarbeit treffen:** Wie oft tauschen wir uns im Projektteam aus? Wer bereitet die Team-Besprechungen vor, wer lädt dazu ein, wer moderiert? Wie kommen wir zu Entscheidungen? etc. Es können auch Regeln für die Teamarbeit aufgestellt werden, um Konflikten vorzubeugen, z.B. „Konstruktives Feedback ist erwünscht.“ „Wirbürden uns nicht mehr auf als wir schaffen!“ „Unterschiedliche Arbeitsstile werden respektiert.“ Die getroffenen Vereinbarungen werden im Projektauftrag dokumentiert und bilden die Grundlage für die weitere gemeinsame Zusammenarbeit im Projekt.
- ▶ **Berichts- und Dokumentationswesen festlegen:** Betroffenen Personengruppen sollte regelmäßig berichtet werden. Wer ist betroffen? Wann wird dem/der Auftraggeber/in, der Schulleitung, wann dem Kollegium etc. über das Projekt berichtet? In welcher Form? Wer übernimmt das? Die laufende Dokumentation kann ganz einfach in Form von kurzen Besprechungsprotokollen erfolgen, aber auch ausführlicher sein (für ein mögliches Gerüst und die einzelnen Bestandteile der Dokumentation bei Schulprojekten siehe Anhang 7). Wichtig ist, *dass* die Arbeit und die laufenden Ergebnisse dokumentiert werden, um sie nachvollziehbar zu machen, um festzustellen, ob das Projekt im Plan ist oder nicht, und um Informationen für zukünftige Projekte festzuhalten. Gegenüber dem/der Auftraggeber/in ist die Dokumentation wichtig für die Rechenschaftslegung. In Teamprojekten erfolgt die Dokumentation im Teamprojektblatt.

Alle getroffenen Entscheidungen werden grundsätzlich schriftlich festgehalten (z.B. in Besprechungsprotokollen, für eine Vorlage siehe Anhang 6).

### 2.1.3 Schritt 3: Ausgangssituation analysieren

Ist das Projektteam gebildet, ist es wichtig, dass alle das gleiche Verständnis für das Projekt entwickeln. Eine gemeinsame Analyse der Ausgangssituation des Projekts hat sich dabei als hilfreich erwiesen.



Folgende Leitfragen könnten u.a. dabei im Projektteam diskutiert werden:

- ▶ Was sind die Gründe dafür, dass dieses Projekt gestartet wird?
- ▶ Welche strategischen Ziele der Schule werden damit verfolgt?
- ▶ Wieso kann dieses Thema / diese Aufgabe / dieses Problem nicht im Rahmen des schulischen Alltags gelöst werden?
- ▶ Gab es früher schon Projekte, die dasselbe Thema / dieselbe Aufgabe / dasselbe Problem hatten und gescheitert sind? Woran sind sie gescheitert? (Die Projektdokumentation aus früheren Projekten ist hier besonders wertvoll.)
- ▶ Welche Auswirkungen hat es, wenn das Projekt erfolgreich ist?
- ▶ Welche Auswirkungen hat es, wenn das Projekt scheitert?
- ▶ Wer sind die Betroffenen? Sind diese über mögliche Änderungen informiert worden?
- ▶ Welche möglichen Widerstände gibt es gegen das Projekt?
- ▶ Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Projekt?

Die Ergebnisse dieser Diskussion werden schriftlich festgehalten, auf einem Flipchart, in einem Protokoll oder auch gleich im Formular für den Projektauftrag (Vorlagen siehe Anhang 1 und 6).

#### 2.1.4 Schritt 4: Projektziele und angestrebte Projektergebnisse festlegen

Das Festlegen der Projektziele ist der vielleicht wichtigste Schritt in der Planungsphase. Es schafft Klarheit für alle Beteiligten. Eine gute Zielformulierung stellt immer eine Herausforderung dar. Die Projektziele beschreiben den Zustand, der am Ende des Projekts erreicht sein soll, nicht die Maßnahmen oder den Weg dorthin. Häufig wird der Fehler begangen, dass statt eines Projektziels eine Maßnahme formuliert wird, die durchgeführt werden soll.

Eine mögliche Hilfestellung bei der Formulierung der Projektziele können auch die SMART-Regeln bieten. Eine gute Zielformulierung ist demnach:

- ▶ **Spezifisch und konkret** (d. h. klar und eindeutig): Was soll genau erreicht werden?
- ▶ **Messbar**: Woran stellen wir fest, dass das Ziel erreicht wurde? Wie messen wir das?
- ▶ **Attraktiv**: Ist das Ziel motivierend formuliert? Ist es angemessen?
- ▶ **Realistisch**: Ist das Ziel mit den gegebenen Ressourcen in der gegebenen Zeit erreichbar?
- ▶ **Terminiert** (d.h. zeitlich begrenzt): Bis wann genau soll das Ziel erreicht sein?

Diese SMART-Regeln werden auch bei der Formulierung von strategischen Zielen im Schulentwicklungsplan angewendet.<sup>12</sup> Wie bereits erwähnt, gibt es für jedes Projektziel ein übergeordnetes Ziel im Schulentwicklungsplan.

---

<sup>12</sup> Weiterführende Informationen zur SMARTen Zielformulierung finden Sie im Kapitel 4.2 des Leitfadens zum Schulentwicklungsplan: <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep>



Ein Beispiel für eine nicht-SMARTe Zielformulierung wäre: „Wir wollen Kollegiale Hospitation einführen. Damit soll die Lehrkräfte-Kooperation gestärkt und die Unterrichtsqualität gesteigert werden.“ Wie soll festgestellt werden, dass das Ziel erreicht wurde? Woran erkennt man gesteigerte Lehrkräfte-Kooperation und bessere Unterrichtsqualität? Hier wäre eine weitere Spezifizierung notwendig. Im Projektteam bzw. im Kollegium muss diskutiert und festgelegt werden: Was bedeutet für uns (als Projektteam, als Kollegium, als Schule ...) Lehrkräfte-Kooperation? Woran erkennen wir, dass wir in diesen Bereichen besser geworden sind? Erst dann kann man ein SMARTes Projektziel formulieren.

Ein Beispiel für eine SMARTe Zielformulierung wäre: „Kollegiale Hospitation als Mittel zur systematischen Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts ist bis zum Ende des Schuljahres 2021/22 allen Lehrenden in der Schule bekannt und wird in einem Piloten von ausgewählten Teams erprobt. Die Pilotphase mit min. 10 freiwilligen Hospitations-Teams ist abgeschlossen und ausgewertet. Ein Umsetzungskonzept für die schulweite Implementierung liegt vor.“

Insbesondere die Messbarkeit der Zielerreichung stellt eine Herausforderung dar. Es muss schon bei der Zielformulierung klar sein, woran der Erfolg des Projekts erkannt werden wird. Im obigen Beispiel wären z.B. die Bekanntheit der Zielsetzung des Instruments im Kollegium ebenso wie die Anzahl der durchgeführten und protokollierten Pilotdurchgänge leicht „messbar“, auch die Vorlage eines Umsetzungskonzepts zur Kollegialen Hospitation ist einfach zu überprüfen.

Damit die Erreichung des Ziels am Ende des Projektes gemessen werden kann (siehe Schritt 11), sind Indikatoren nötig (Maß- oder Kennzahlen wie z.B. Anteil der Schulabbrecher/innen und Klassenwiederholer/innen, Ergebnisse bei Abschlussprüfungen, Anzahl der Neulehrerinnen und Neulehrer, Schüler/innen-Anmeldungen, Eltern-Beschwerden). Diese sind bereits bei der Formulierung des Ziels zu definieren. Im obigen Beispiel können beispielsweise folgende Indikatoren dienlich sein: Bekanntheitsgrad des Instruments, Anzahl der Hospitationsteams bzw. -besuche, Anzahl an Rückmeldungen zur Pilotphase.

Zusätzlich zum SMARTen Projektziel müssen die Projektergebnisse bzw. -produkte festgelegt werden. Diese können verschiedene Aspekte des Projektziels betreffen. Ein Projektergebnis im obigen Beispiel wären etwa Erkenntnisse aus der Pilotphase und aus der begleitenden Befragung. Sie werden im Zuge der Auswertung aus den Erfahrungsberichten und Rückmeldungen extrahiert. Ein Projektprodukt ist dabei beispielsweise das schulspezifische Umsetzungskonzept zur weiteren Einführung von kollegialem Feedback mit gegenseitigen Unterrichtsbesuchen, das auf Grundlage des Erkenntnisgewinnes aus dem Piloten entwickelt wird.

Häufig ist es sinnvoll, auch „Nicht-Ziele“ zu definieren, um ein Ausufern des Projektumfangs zu verhindern, etwaige Graubereiche auszublenden und das Projekt klar abzugrenzen.



### 2.1.5 Schritt 5: Ressourcen klären

Es ist zu überlegen, welche personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen.

- ▶ Welche Personen mit welchen Kompetenzen können über das Projektteam hinaus am Projekt mitarbeiten?
- ▶ Wie viel Arbeitszeit und Budget werden dem gesamten Projekt eingeräumt?
- ▶ Welche Infrastruktur kann genutzt werden? (Räume, Kopierer, Software etc.)

Die Klärung der Ressourcen ist sehr wichtig für den weiteren Projektverlauf. Vor allem die Zeit, die die Mitglieder des Projektteams in das Projekt investieren können und sollen, muss geklärt werden.

### 2.1.6 Schritt 6: Projektauftrag formulieren und freigeben

Der Projektauftrag ist die zentrale Vereinbarung zwischen Projektteam und Auftraggeber/in. Eine Vorlage dazu finden Sie in Anhang 1. Der Projektauftrag enthält die wesentlichen Eckpunkte des Projekts und die verschriftlichten Projektziele. Er ist damit eine wichtige Basis für die Arbeit am Projekt und schafft Sicherheit und ein gemeinsames Verständnis.

Ein Projektauftrag sollte mindestens enthalten:

- ▶ Name des Projekts (Projekttitle)
- ▶ Name der Projektteam-Mitglieder
- ▶ Name der Projektleiterin / des Projektleiters
- ▶ Name der Auftraggeberin / des Auftraggebers
- ▶ Projektziele und angestrebte Ergebnisse
- ▶ Kurzbeschreibung des Projekts (Inhalte, Vorgehensweise etc.)
- ▶ Vereinbarungen von Zuständigkeiten und Befugnissen
- ▶ Vereinbarungen zur Kommunikation sowie zu Dokumentation und Berichtswesen
- ▶ Projektlaufzeit
- ▶ Personelle, zeitliche und materielle Ressourcen

Der Projektauftrag sollte von dem/der Auftraggeber/in, der Projektleitung und allen Teammitgliedern unterschrieben werden. Es ist wichtig, dass diese Eckpunkte des Projekts schriftlich im Projektauftrag festgehalten werden, damit man sich im Projektverlauf darauf berufen kann. Zusätzlich kann die Schulleitung damit leichter den Überblick über parallelaufende Projekte bewahren.

Der Unterzeichnung des Projektauftrags geht ein persönliches Gespräch zwischen Auftraggeber/in, Projektleitung und im Regelfall dem gesamten Projektteam voraus.





Im Rahmen eines solchen Auftragsklärungsgesprächs können auch noch die folgenden Fragen besprochen werden:

- ▶ Welchen Beitrag leistet der/die Auftraggeber/in zum Projekt? Wie kann sie/er es unterstützen? Was ist sie/er bereit zu tun und was nicht?
- ▶ Welche anderen Projekte gibt es? Lohnt es sich, Schnittstellen zu schaffen?
- ▶ Was geschieht mit den Projektergebnissen? Wie werden das Kollegium und die Schulpartner/innen informiert?
- ▶ Was darf im Rahmen dieses Projekts keinesfalls passieren? Wie können wir dafür sorgen?

Der Projektauftrag kann auch einen Meilensteinplan umfassen. Meilensteine sind terminkritische Ereignisse, die zu einem bestimmten Datum erledigt sein sollen, z.B. „Präsentation des Konzepts zur Kollegialen Hospitation am 15. April im Rahmen der pädagogischen Konferenz.“ Eine Vorlage für einen Meilensteinplan finden Sie in Anhang 2.

### **2.1.7 Schritt 7: Projektplan erstellen**

Der letzte Schritt in der Planungsphase eines Projekts ist die Erstellung des Projektplans. Je nach Art des Projekts und der Zielsetzung ist der Projektplan mehr oder weniger umfangreich.

Das Projekt wird dabei in Aktivitäten gegliedert, die zur Erreichung des Projektziels gesetzt werden, also: Was ist alles zu tun, um das Projektziel zu erreichen? Diese Aktivitäten werden sinnvoll gebündelt und in sogenannte „Arbeitspakete“ (AP) zusammengefasst. Jedem Arbeitspaket wird eine Person zugeordnet, die für die Erledigung verantwortlich ist. Die Aufgabenstellung eines Arbeitspaketes ist idealerweise so klar, dass diese Person autonom und ohne viel Rücksprache daran arbeiten kann. Die Übersicht über die Arbeitspakete nennt man „Projektstrukturplan“ (PSP). Eine Minimalvariante eines Projektstrukturplans kann mit Kärtchen auf einer Pinnwand festgehalten werden. Größere Projekte werden zunächst in Hauptaufgaben (HA) gegliedert und diese werden dann in Arbeitspakete unterteilt. Eine Vorlage für einen umfangreicheren Projektstrukturplan (PSP) finden Sie in Anhang 3.

Im nächsten Schritt werden die Arbeitspakete in eine zeitliche Reihenfolge gebracht: Bis wann ist etwas zu erledigen? Dabei ist auch zu überlegen, ob Arbeitspakete voneinander abhängen, also zeitgleich beginnen können oder nicht. Weiters wird überlegt, wieviel Zeit die Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete beansprucht. Außerdem gibt es wichtige Termine, die Einfluss auf den Projektverlauf nehmen und daher berücksichtigt und eingeplant werden müssen, z.B. Ferien, Konferenzen, Prüfungszeiten, Schulveranstaltungen etc. Das Ergebnis dieser Überlegungen nennt man „Projektablaufplan“ (PAP). Er bringt – vereinfacht gesagt – die Arbeitspakete des Projektstrukturplans in eine zeitliche Reihenfolge. Eine Vorlage für einen Projektablaufplan (PAP) finden Sie in Anhang 4.



Für kleine, überschaubare Projekte kann ein kurzer und einfacher Projektplan, wie er im Formular des Schulentwicklungsplans bereits vorgesehen ist, ausreichen: WER bzw. welches TEAM macht WAS bis WANN mit welchem ERGEBNIS?<sup>13</sup>

**Tabelle 2:** Beispiel eines einfachen Projektplans (Vorlage siehe Anhang 5)

<b>Was?</b> Maßnahmen im Rahmen des Projekts	<b>Wer?</b> Welches Team? Verantwortliche	<b>Bis wann?</b> Ende der Maßnahme	<b>Produkte / Ergebnisse</b>	<b>Erledigt</b>
<i>Pädagogischer Tag mit dem Thema kollegiale Hospitation und Arbeit an kollegialer Feedbackkultur</i>	<i>Team „Kollegiale Hospitation“ (TKH)“, PL Mark Sori</i>	<i>15.10.21</i>	<i>Info-PPP und Workshopprotokolle zum Nachlesen; Bekanntheit der Zielsetzung und des Verfahrens der KH</i>	
<i>Zusammenstellung der Hospitationsteams</i>	<i>Verantwortung der Organisation: Teammitglied Zara Heya</i>	<i>04.11.21</i>	<i>Liste der Teams</i>	
<i>Planung und Organisation der Pilotierungsphase</i>	<i>TKH, Verantwortung: Teammitglied Chris Bonning</i>	<i>16.11.21</i>	<i>Zeitliche Einteilung und angepasste Stundenpläne der Hospitationsteams</i>	
<i>Zusammenstellung und Auswahl von Instrumenten und Hilfestellungen (Materialien)</i>	<i>TKH, Hauptverantwortung: Teammitglieder Fatima Silber und Udo Koller</i>	<i>30.11.21</i>	<i>Beobachtungsinstrumente, Hospitationsvereinbarung, Kurzleitfaden zur Nachbesprechung &amp; Reflexion für die Teams, Fragebögen zur Erhebung des Nutzens von und der Erfahrungen mit KH</i>	
<i>Durchführung der Pilotierung</i>	<i>Hospitationsteams</i>	<i>01.03.22</i>	<i>Kollegiale Hospitationen in den 3 Phasen in allen Teams durchgeführt (Vorbereitung, Unterrichtsbesuch, Feedback)</i>	
<i>Erfahrungen: anonyme Befragung und Auswertung</i>	<i>Direktorin und TKH</i>	<i>30.03.22</i>	<i>Kurzzusammenfassung der Befragungs- und Rückmeldeergebnisse</i>	
<i>Konferenz: Ergebnisse vorstellen und diskutieren</i>	<i>Direktorin und TKH</i>	<i>15.04.22</i>	<i>Protokoll, Grundlage für Umsetzungskonzept</i>	
<i>Umsetzungskonzept erstellen</i>	<i>TKH, PL Mark Sori</i>	<i>15.06.22</i>	<i>Fertiges Umsetzungskonzept</i>	

## 2.2 Die Durchführungsphase

Nach einer guten Planung kann mit der Umsetzung des Projektes begonnen werden. In der Durchführungsphase werden die in der Planungsphase festgelegten Arbeitspakete bearbeitet. Gleichzeitig wird der Projektverlauf überwacht und gesteuert sowie dokumentiert.

<sup>13</sup> Siehe auch den Punkt 2. 7 „Projektplan zur Erreichung des Zieles“ im Schulentwicklungsplan, S. 6: [https://www.qms.at/images/2021\\_05\\_25\\_BMBWFIII5\\_SEP\\_Ausfuellhilfe\\_Version\\_1-1.pdf](https://www.qms.at/images/2021_05_25_BMBWFIII5_SEP_Ausfuellhilfe_Version_1-1.pdf)



### **2.2.1 Schritt 8: Festgelegte Arbeitspakete abarbeiten**

Nun wird am Projekt gearbeitet. Die Projektteammitglieder arbeiten selbständig an den Arbeitspaketen, für die sie verantwortlich sind. Es gibt regelmäßig Besprechungen im Projektteam, in denen über den Stand der einzelnen Arbeitspakete berichtet wird, so dass der Informationsfluss sichergestellt ist. Diese Projektteamsitzungen dienen auch dem parallellaufenden Projektcontrolling (siehe Schritt 9).

### **2.2.2 Schritt 9: Projektverlauf kontrollieren (Projektcontrolling)**

Projektcontrolling bedeutet, dass in der Durchführungsphase laufend kontrolliert wird, ob die Projektplanung noch mit dem tatsächlichen Projektverlauf übereinstimmt (Soll-Ist-Analyse). Werden Termine eingehalten? Stimmt die Qualität der (Teil-)Ergebnisse? Kommt das Projektteam mit den geplanten (zeitlichen) Ressourcen aus? Wenn es zu Abweichungen vom Projektplan kommt, ist zu überlegen, welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden sollen und ob die Gegenmaßnahmen vom Projektteam eigenverantwortlich gesetzt werden können oder der/die Auftraggeber/in bzw. die Schulleitung beigezogen werden muss. Projektcontrolling ist in erster Linie Aufgabe der Projektleitung und nicht der Schulleitung.

Wenn eine Änderung im Projektplan vorgenommen wird, dann muss diese jedenfalls dokumentiert werden. Dies kann ganz einfach im Rahmen von kurzen Besprechungsprotokollen erfolgen, in denen die Änderungen und eine Begründung dafür festgehalten sind. Wichtig dabei ist, dass alle Beteiligten informiert werden und alle Projektteammitglieder Zugang zum veränderten Projektplan haben.

### **2.2.3 Schritt 10: Laufende Dokumentation und Kommunikation**

Während das Projekt läuft, wird nebenbei dokumentiert, was im Rahmen des Projekts gemacht wird. Die Dokumentation erfolgt vor allem über Besprechungsprotokolle (eine Vorlage für ein Besprechungsprotokoll befindet sich in Anhang 6). In Projektteamsitzungen und in Besprechungen mit dem/der Auftraggeber/in werden die wesentlichen Projektfortschritte zusammengefasst und schriftlich festgehalten. So erspart man sich am Ende die mühsame Rekonstruktion des Projektverlaufs für die Projektdokumentation. Gründe für Entscheidungen festzuhalten, erspart wiederholte Diskussionen zum selben Thema. Besonders wichtig ist es, Abweichungen vom Projektplan zu verschriftlichen und auch zu begründen. Die laufende Dokumentation sollte so umfassend wie nötig ausfallen, um Entscheidungen, Fortschritte und Ergebnisse des Projektteams transparent zu halten und zu akzeptieren (nicht zuletzt für den/die Auftraggeber/in) und gleichzeitig so unkompliziert wie möglich, um „Doppelarbeiten“ und einen unnötigen Aufwand zu vermeiden.

Der zweite wesentliche Faktor in der Durchführungsphase ist die laufende Kommunikation über das Projekt. Der/Die Auftraggeber/in muss regelmäßig über den Fortgang des Projektes informiert werden, insbesondere, wenn es zu Abweichungen vom Projektplan kommt. Die laufende Information des Kollegiums und anderer vom Projekt betroffener Personen(gruppen) ist wichtig, damit ein Gefühl der Beteiligung erzeugt werden kann. Die Projektergebnisse sollen schließlich in der gesamten Schule genutzt werden und nicht nur vom Projektteam.

## 2.3 Die Abschlussphase

Nach der eigentlichen Durchführung des Projektes gibt es auch in der Abschlussphase wichtige Schritte zu erledigen, die – im Sinne des Qualitätskreislaufs – vor allem auch für zukünftige Projekte von großer Bedeutung sind.

### 2.3.1 Schritt 11: Projekt evaluieren

Schon im Projektverlauf können Maßnahmen und ihre Wirkung evaluiert werden (= formative Evaluation). Dieser Aufwand lohnt sich vor allem bei Maßnahmen, die sehr viele Ressourcen benötigen, damit rechtzeitig Anpassungen im Projektplan vorgenommen werden können und nicht erst am Projektende festgestellt wird, dass die Maßnahmen keine oder gar negative Wirkungen erzielt haben.

In der Abschlussphase des Projekts soll nun festgestellt werden, ob die Projektziele erreicht wurden. Diese Zielerreichungsmessung (= summative Evaluation) überprüft die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen und Strategien. Dafür wurden bei der Formulierung der SMARTen Ziele Indikatoren (Maß- oder Kennzahlen) definiert (siehe Schritt 4). Für obiges Beispiel zur Erprobung kollegialer Hospitation an der Schule wären einerseits ein Feedback mittels Zielscheibe zum Erkenntnisgewinn der Lehrenden im Anschluss an den Pädagogischen Tag, andererseits z.B. ein anonymisierter Fragebogen für die Hospitationsteams zu den zentralen Erfahrungen aus der Pilotphase möglich.

Projektevaluationen können je nach Komplexität der Ziele mehr oder weniger umfangreich sein. Manchmal ist die Zielerreichungsmessung unmittelbar nach der Durchführungsphase des Projektes noch nicht umfassend möglich, weil z.B. erst Erfahrungen gesammelt werden müssen oder eine Umsetzungszeit abgewartet werden muss. Auch wenn die Projektevaluation erst später erfolgen kann, sollte sie in jedem Fall durchgeführt werden. Die Ergebnisse werden in der Projektdokumentation festgehalten. Sie sind wertvoll für zukünftige Projekte.

Sowohl für die formative als auch für die summative Evaluation stehen zahlreiche Instrumente und Unterstützungsmaterialien im Evaluationscenter auf der Plattform von IQES Österreich zur Verfügung<sup>14</sup>. Meist ist es für die individuellen Fragen am Standort zielführend, im Evaluationscenter eigene und auf das Projekt zugeschnittenen Fragebögen zu gestalten. Ergänzend zu diesen können auch qualitative Instrumente – z.B. Beobachtungen, Interviews oder Gruppendiskussionen – eingesetzt werden.<sup>15</sup>

---



<sup>14</sup> [www.igesonline.net/at/](http://www.igesonline.net/at/)

<sup>15</sup> Einen Leitfaden für die Selbstevaluation findet man auf IQES Österreich im Bereich „Schulentwicklung“.

### 2.3.2 Schritt 12: Projektverlauf reflektieren

Zum Abschluss reflektiert das Projektteam gemeinsam den gesamten Projektverlauf. Die einfachste Möglichkeit dafür ist eine Stärken-Schwächen-Analyse:

**Tabelle 3:** Stärken-Schwächen-Analyse

<i>Projekttitlel</i>	
 <b>Stärken</b>	 <b>Schwächen</b>
<b>Was ist gut gelaufen?</b>	<b>Was ist nicht gut gelaufen?</b>
<b>Welche positiven Erfahrungen / Ergebnisse gab es?</b>	<b>Wo gab es Schwierigkeiten?</b>
<b>Womit können wir zufrieden sein?</b>	<b>Welche Ziele haben wir nicht erreicht?</b>

Zusätzlich ist das Festhalten von hinderlichen und förderlichen Faktoren für die Projektdurchführung hilfreich für zukünftige Projekte.

Die Reflexion im Projektteam erfüllt einerseits den Zweck, dass gemachte Erfahrungen für weitere Projekte genutzt werden können, vor allem, wenn es in dem Projekt Schwierigkeiten gegeben hat oder es sogar gescheitert ist. Andererseits bietet die abschließende Reflexion dem Projektteam die Möglichkeit, sich die geleistete Arbeit vor Augen zu führen, die Erfolge zu sehen, eventuell gärende Konflikte aufzuarbeiten und zu einem für alle zufriedenstellenden Abschluss des Projekts zu kommen.

### 2.3.3 Schritt 13: Projektdokumentation fertigstellen

Wenn während des Projekts Aktivitäten, Entscheidungen, Änderungen etc. gut dokumentiert worden sind und Besprechungsprotokolle vorliegen, dann ist hier nicht mehr viel zu tun. Die Projektreflexion und die Ergebnisse der Evaluation werden ergänzt. Mit der an den/die Auftraggeber/in abgegebenen Projektdokumentation müssen alle Teammitglieder inhaltlich einverstanden sein. Die Projektdokumentation ist wichtig, weil sie das Projekt, seinen Verlauf und die Ergebnisse in eine gute Übersicht bringt und sie so für weitere Personen und zukünftige Projekte nutzbar ist. Eine Vorlage für eine Projektdokumentation finden Sie in Anhang 7.

### 2.3.4 Schritt 14: Projektabnahme durch den/die Auftraggeber/in

Die Projektdokumentation wird dem/der Auftraggeber/in (i.d.R. der Schulleitung) übergeben und das Projekt formell abgenommen. Oft gibt es ein Abschlussgespräch mit dem gesamten Projektteam oder auch nur mit der Projektleitung. Das Projektteam hat Gelegenheit, seine Ergebnisse dem/ der Auftraggeber/in zu präsentieren und auch Empfehlungen zu geben, wie mit den Projektergebnissen weiter umgegangen werden könnte. Die Verantwortung dafür, dass und wie mit den Projektergebnissen umgegangen wird, trägt aber der/die Auftraggeber/in, also in den meisten Fällen die Schulleitung. Der/Die Auftraggeber/in sollte im Rahmen der Projektabnahme dem Projektteam auch Feedback zu seiner Arbeit geben.

### 2.3.5 Schritt 15: Projekt abschließen

Wichtig ist, dass die Projektergebnisse nicht einfach in der Schublade verschwinden, sondern dass entschieden wird, was damit geschieht. Dies sollte auch in der Schule kommuniziert werden: dem Kollegium und weiteren vom Projekt betroffenen Personen(gruppen). War das Projekt erfolgreich, können die Maßnahmen als Prozess in den Regelbetrieb übergeführt werden. Sind die Ergebnisse nicht zufriedenstellend, werden diese nicht in den schulischen Alltag übernommen. Im Sinne des Qualitätskreislaufs<sup>16</sup> kann ein Folgeprojekt aufgesetzt werden.

Oft erfolgen eine oder mehrere Präsentationen, vor allem, wenn mit den Ergebnissen an der Schule weitergearbeitet werden soll. Die „Rückendeckung“ der Schulleitung ist nun besonders wichtig. Sie muss präsent sein und klar machen, dass sie hinter den Projektergebnissen und dem Projektteam steht.

Schließlich sollte ein Projektabschluss auch gefeiert werden. Dies hat einerseits den Zweck, dass das Projekt für alle tatsächlich abgeschlossen wird, und andererseits, dass die Arbeit des Projektteams gewürdigt und das Projektteam aus seiner Verantwortung entlassen wird.

---

<sup>16</sup> Siehe <https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf>, sowie das Erklärvideo zum Qualitätskreislauf: <https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf#erklavideoqualitaetskreislauf>



### 3 Literatur und Quellen

- Bartz, A. (2004). *Projektmanagement in Schule*. Hrsg. v. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung DruckVerl. Kettler.
- Berglehner, F., Puchhammer-Neumayer, V. & Wilbers, K. (2013a). *QUALI-QIBB (M4 & M5) Projektmanagement-Skript*. Nürnberg-Erlangen.
- Berglehner, F., Puchhammer-Neumayer, V. & Wilbers, K. (2013b). *QUALI-QIBB (M4 & M5) Projektmanagement-Leitfaden*. Nürnberg-Erlangen.
- Berkemeyer, N. et al. (2008). *Unterrichtsentwicklung in Netzwerken*. Münster: Waxmann.
- DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.) (2012). *Handbuch Lehrergesundheit. Impulse für die Entwicklung guter, gesunder Schulen*. Köln: Carl Link.
- Endler, S. (2018). *Projektmanagement in der Schule: Projekte erfolgreich planen und gestalten (5. bis 10. Klasse)*. Lichtenau: AOL.
- Fiedler, R. (2010). *Controlling von Projekten*. Wiesbaden: Springer.
- Gessler, M., Uhlig-Schoenian, J., Rietz, S. & Sebe-Opfermann, A. (2013). *Handbuch Projektmanagement für Schulen*. Hrsg. v. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. Köln: Wolters-Kluwer.
- Hauerdingler, M. & Probst, H.-J. (2007). *Projektmanagement leicht gemacht*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Haushalter, A., Maier, R. & Schwalm, M. (2008). *Projektmanagement*. Hrsg. v. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Marien, S. & Regel-Zachmann, J. (2017). *Projektmanagement in der Schule*. Weinheim: Beltz.
- Ott, B. & Scheib, T. (2002). *Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung: Einführung und Leitfaden für die Aus- und Fortbildung*. Berlin: Cornelsen.
- Wilbers, K. (2020). *Wirtschaftsunterricht gestalten. Lehrbuch* (5. Auflage). Berlin: EPubli. Online: <http://www.wirtschaftsunterricht-gestalten.de/download> [Stand: 29.09.2021].
- Zech, R. (2010). *Handbuch Management in der Weiterbildung*. Weinheim: Beltz.



# ANHANG

## ANHANG 1: PROJEKTAUFTRAG (SCHULEBENE)

<b>Projektidentifikation</b>	
1	<i>Projekttitel</i>
2	<i>Auftraggeber/in</i>
3	<i>Name Projektteam</i>
4	<i>Projektleitung (Vorname, Nachname)</i>
5	<i>Projektteam-Mitglieder (Vorname, Nachname)</i>
<b>Kurzbeschreibung des Projektes (Was ist der Anlass des Projektes? Was sind die zentralen Inhalte? Wie ist die Vorgehensweise?)</b>	
6	
<b>Projektziele (Welche Ergebnisse sollen mit dem Projekt erreicht werden?)</b>	
7	
<b>Projektorganisation (Wer ist wofür verantwortlich?)</b>	
8	<i>Wem (Auftraggeber/in, Projektleitung bzw. Projektteam) werden welche Zuständigkeiten und Befugnisse eingeräumt?</i>
9	<i>Vereinbarung zur Dokumentation – Wie wird der Projektverlauf dokumentiert?</i>
10	<i>Vereinbarung zur teaminternen Kommunikation - Wie und wie oft wird innerhalb des Projektteams kommuniziert? Gibt es regelmäßige und bedarfsorientierte Kommunikationsmöglichkeiten?</i>





11	<b>Vereinbarung zum Berichtswesen – Wer berichtet wo und wann über den Projektverlauf?</b>	
<b>Projektlaufzeit (Wann beginnt und endet das Projekt?)</b>		
12	<b>Projektbeginn</b>	13 <b>Projektende</b>
<b>Ressourcen (Welche personellen, zeitlichen, sachlichen Ressourcen sind für das Projekt vorgesehen?)</b>		
14		
<b>Auftragserteilung und -annahme</b>		
15	<b>Name Auftraggeber/in</b>	<b>Namen Projektteam (alternativ die Projektleitung)</b>
16	<b>Datum</b>	<b>Datum</b>
17	<b>Unterschrift</b>	<b>Unterschrift(en)</b>



### ANHANG 3: PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP)

HA 1		HA 2		HA 3		HA 4		HA 5	
AP 1.1		AP 2.1		AP 3.1		AP 4.1		AP 5.1	
WAS		WAS		WAS		WAS		WAS	
WER		WER		WER		WER		WER	
AP 1.2		AP 2.2		AP 3.2		AP 4.2		AP 5.2	
WAS		WAS		WAS		WAS		WAS	
WER		WER		WER		WER		WER	
AP 1.3		AP 2.3		AP 3.3		AP 4.3		AP 5.3	
WAS		WAS		WAS		WAS		WAS	
WER		WER		WER		WER		WER	
AP 1.4		AP 2.4		AP 3.4		AP 4.4		AP 5.4	
WAS		WAS		WAS		WAS		WAS	
WER		WER		WER		WER		WER	
AP 1.5		AP 2.5		AP 3.5		AP 4.5		AP 5.5	
WAS		WAS		WAS		WAS		WAS	
WER		WER		WER		WER		WER	

Abkürzungen: HA (Hauptaufgabe), AP (Arbeitspaket)





## ANHANG 5: VEREINFACHTER PROJEKTPLAN ZUR ERREICHUNG DES ZIELES NR <\_> (AUS DER VORLAGE FÜR DEN SCHULENTWICKLUNGSPLAN)

<Folgende Tabelle ist aus dem Schulentwicklungsplan (SEP) entnommen und soll die dort skizzierten Maßnahmen gliedern und in einen zeitlichen Ablauf bringen. Benennen Sie Verantwortlichkeiten, Termine sowie Produkte und Ergebnisse. Nähere Informationen zum Schulentwicklungsplan finden Sie unter <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep> >

Was? Maßnahmen im Rahmen des Projekts	Wer? Welches Team? Verantwortliche	Bis wann? Ende der Maßnahme	Produkte/Ergebnisse	Erle- digt?

Für jedes weitere Ziel bitte das Formularfeld duplizieren.

## ANHANG 6: PROJEKTBESPRECHUNGSPROTOKOLL

Projekttitel:

Kurzbezeichnung:

Projektnummer:

Protokollinformationen	
Protokollant/in	Datum
Ort (Besprechungsraum, Telefonat, online ...)	Zeit
Teilnehmer/innen	
Abwesend	
Anlagen	
Agenda	
Protokoll	



## ANHANG 7: Projektdokumentation

Dieses Dokument ist nicht als Formular konzipiert, sondern als **mögliche Gliederung für die Erstellung der Projektdokumentation**. Die Gliederung stellt die einzelnen **Bestandteile** und damit das Gerüst der Dokumentation dar; im hinteren Teil finden sich weitere Informationen zur Erstellung der einzelnen Teile.

### Mögliche GLIEDERUNG:

---

#### Deckblatt

- 0 Inhaltsverzeichnis
  - 1 Von der Idee zum Projekt
  - 2 Projektziel(e)
  - 3 Planungsphase
    - 3.1 Projektauftrag inkl. Meilensteinplan
    - 3.2 Projektstrukturplan
    - 3.3 Projektablaufplan
  - 4 Durchführungsphase (schlüssige Beschreibung des Projektablaufs und Darstellung des Projektcontrollings – Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungen und Anpassungen bzw. Handlungsstrategien)
  - 5 Projektevaluation
  - 6 Reflexion
    - 6.1 Reflexion des Projektverlaufs
    - 6.2 Individuelle Projekterfahrungen der einzelnen Teammitglieder
  - 7 Projektübergabe
    - 7.1 Darstellung der Projektergebnisse
    - 7.2 Projektübergabe an den/die Projektauftraggeber/in
  - 8 Projektpräsentation
  - 9 Anhänge (z.B. Protokolle, Fotos...)
-



<b>PROJEKTDOKUMENTATION</b>	
<b>1. Von der Idee zum Projekt</b>	
6	Bitte beschreiben Sie hier kurz den Hintergrund des Projekts: Wie sind sie zur Projektidee gekommen? Was war Ihre Ausgangssituation? Warum haben sie diese Projektidee verfolgt?
<b>2. Projektziel(e)</b>	
7	Bitte führen Sie hier Ihr(e) Projektziel(e) an: Welche konkreten Ergebnisse soll das Projekt bringen?
<b>3. Planungsphase</b>	
8	Hier ist kein Fließtext erforderlich, bitte fügen Sie hier Ihre ursprünglichen Planungsdokumente ein. Diese können z.B. sein: <i>3.1. Projektauftrag inkl. Meilensteinplan</i> <i>3.2. Projektstrukturplan</i> <i>3.3. Projektablaufplan</i>
<b>4. Durchführungsphase</b>	
9	Hier bitte Fließtext! Bitte beschreiben Sie hier nachvollziehbar und selbsterklärend den Projektverlauf. Wie wurden die Arbeitspakete umgesetzt? Was wurde in Besprechungen vereinbart? Konnten Sie alle Ihre Meilensteine einhalten? Hat es Abweichungen des tatsächlichen Projektverlaufs von der Planung gegeben, wie sind Sie mit diesen Abweichungen umgegangen? Mussten Sie die ursprüngliche Planung anpassen? Falls ja, bitte stellen Sie die Planänderung dar und begründen sie diese!





<b>5. Projektevaluation</b>	
10	Die Projektevaluation soll feststellen, ob die Ziele erreicht wurden. Bitte beschreiben Sie, anhand welcher Kriterien Sie festgestellt haben, ob die Projektziele erreicht wurden und was die Evaluation ergeben hat.
<b>6. Reflexion</b>	
11	<p><i>6.1. Reflexion des Projektverlaufs</i></p> <p>Die Evaluation des Projektverlaufs erfolgt sinnvollerweise entlang der Projektphasen.</p> <p><i>6.1.1. Prozessevaluation der Projektplanung</i> <i>6.1.2. Prozessevaluation der Projektdurchführung</i> <i>6.1.3. Prozessevaluation des Projektabschlusses</i> <i>6.1.4. Individuelle Lernerfahrungen der einzelnen Teammitglieder</i> <i>6.1.5. Teammitglied A</i> <i>6.1.6. Teammitglied B</i> <i>6.1.7. Teammitglied C</i></p> <p>Leitfragen für die individuelle Reflexion können bspw. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Was habe ich für mich aus dem Projekt gelernt?</i></li><li>• <i>Wie zufrieden bin ich mit dem Projektergebnis und dem Projektverlauf?</i></li><li>• <i>Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?</i></li><li>• .....</li></ul>
<b>7. Abschlussphase</b>	
12	<p><i>7.1. Darstellung der Projektergebnisse</i></p> <p>Bitte fügen Sie hier die schriftlichen Ergebnisse bzw. Produkte, die die Erreichung des Projektziels dokumentieren, ein.</p>
13	<p><i>7.2. Projektübergabe an den/die Auftraggeber/in</i></p> <p>Bitte geben Sie hier an, wie und wann dem/der Auftraggeber/in die Ergebnisse bzw. Produkte des Projekts übergeben wurden. Bitte dokumentieren Sie hier auch die Rückmeldung des Auftraggebers zum Projekt. Mit der an den/die Auftraggeber/in abgegebenen Projektdokumentation müssen alle Teammitglieder inhaltlich einverstanden sein.</p>
<b>8. Projektpräsentation</b>	
14	Wann, wem und in welcher Form wurden die Projektergebnisse präsentiert? (z.B. dem Kollegium, Eltern, Fachteams, usw.)?
<b>9. Anhänge</b>	
15	Sonstige Materialien und Unterlagen