**Projektmanagement**

**Planung Durchführung und Abschluss von Schulprojekten, Teamprojekten und individuellen Projekten**



|  |  |
| --- | --- |
| **Projektphasen – Arbeitsschritte – für den Schulstandort** | **Maßnahmen** |
| **Planung:****1. Projektidee entwickeln und Entscheidung über die Durchführung treffen*** Was ist die Ausgangslage?
* Was soll es bringen und wer könnte mitarbeiten?
* Können wir mit unseren Ressourcen die Problemstellung lösen?
* Wann soll das Projekt laufen**?**
 |  |
| **2. Projektorganisation festlegen****Auftraggeber/in festlegen:** * Der/Die Auftraggeber/in trägt die Letztverantwortung für das Projekt – wer ist der Auftraggeber/in:

**Projektteam zusammenstellen:*** Geeignete Personen auswählen – welche Personen sind in welchen Projektteams?
* Über welche benötigten Kompetenzen (Projektmanagement, fachliches Know-how, soziale, digitale Kompetenzen etc.) verfügen die Teammitglieder?
* Wo ist in diesem Bereich Fortbildungsbedarf gegeben?
* Festlegen der Funktionen/Aufgaben/Berechtigungen/Rollenverteilung im Projektteam etc.

**Projektleitung festlegen – Aufgaben:**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. **Vereinbarungen zur teaminternen Zusammenarbeit treffen – Kommunikation:*** 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?
* Aufstellen von Regeln für die Zusammenarbeit im Team, um Konflikten vorzubeugen

**Berichts- und Dokumentationswesen festlegen:** **Betroffenen Personengruppen sollte regelmäßig berichtet werden.** * Wer ist betroffen?
* Wann wird dem Auftraggeber, der Schulleitung, dem Kollegium etc. berichtet?
* In welcher Form?
* Wer übernimmt das?
* Laufende Dokumentation durch Besprechungsprotokolle.
* Wer ist für die Protokollführung verantwortlich?
* Welchem Personenkreis werden die Protokolle zur Verfügung gestellt?
* Wo werden die Zwischenergebnisse und Protokolle abgelegt/gespeichert z.B. Office 365 OneDrive, Teams etc.?
* In welcher Form (analog/digital) werden die Zwischenergebnisse und Protokolle abgespeichert?
* Nach welchen Speichernamen, Ablagesystem wird die Archivierung durchgeführt.
* Wer ist für die Abweichungsanalyse zuständig „Ist das Projekt noch im Plan“?
* Welche Maßnahmen sind, von wem, in welcher Form bei Abweichungen vom Soll vorzunehmen?
* Führen von **Aktivitätenlisten inkl. Zeiterfassung der Teammitglieder** – siehe auch Ressourcenmanagement

Dokumentation für die **Rechenschaftslegung gegenüber dem Auftraggeber, der Schulleitung, dem Kollegium***In Teamprojekten erfolgt die Dokumentation im Teamprojektblatt*. |  |
| **3. Ausgangssituation analysieren*** Was sind die Gründe dafür?
* Welche strategischen Ziele werden verfolgt?
* Wieso kann dieses Thema nicht im Rahmen des schulischen Alltags gelöst werden?
* Gab es früher schon Projekte, die dasselbe Thema behandelten?
* 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?
 |  |
| **4. Projektziele und angestrebte Projektergebnisse festlegen*** 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?
 |  |
| **5: Ressourcen klären – Personen/Zeit/Budget/Infrastruktur****welche personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen stehen für das Projekt zur Verfügung?*** 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.*** |  |
| **6. Projektauftrag formulieren und freigeben**▸ Name des Projekts (Projekttitel) ▸ 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 |  |
| **7. Projektplan erstellen** **– einfaches oder komplexes Projekt – welche Projektmanagementtools sind notwendig?*** Das Projekt wird dabei in **Aktivitäten gegliedert**, die zur Erreichung des Projektziels gesetzt werden.
* Was ist alles zu tun, um das Projektziel zu erreichen?
* Aktivitäten werden gebündelt und in „**Arbeitspakete**“ (AP) zusammengefasst.
* Jedem **Arbeitspaket wird eine Person** zugeordnet, die für die Erledigung verantwortlich ist.
* Die Aufgabenstellung eines Arbeitspaketes ist so klar, dass diese Person autonom und ohne viel Rücksprache daran arbeiten kann.
* **Ausarbeitung des Projektstrukturplans (PSP) – falls erforderlich**

*Eine Minimalvariante eines Projektstrukturplans kann mit Kärtchen auf einer Pinnwand festgehalten werden.* *Größere Projekte werden in Hauptaufgaben (HA) gegliedert und diese dann in Arbeitspakete unterteilt.* **Im nächsten Schritt werden die Arbeitspakete in eine zeitliche Reihenfolge gebracht:** * Bis wann ist etwas zu erledigen?
* Hängen Arbeitspakete voneinander ab?
* Wann können Arbeitspakete zeitgleich beginnen?
* Wieviel Zeit beansprucht die Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete?
* Berücksichtigung wichtiger Termine z.B. Ferien, Prüfungszeiten etc.

**Ausarbeitung des Projektablaufplans** (PAP) **–** die Arbeitspakete des Projektstrukturplans werden dabei in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. |  |
| **Durchführung:****8. Festgelegte Arbeitspakete (AP) abarbeiten**Nun wird am Projekt gearbeitet:* Die Projektteammitglieder arbeiten selbständig an den Arbeitspaketen, für die sie verantwortlich sind.
* Regelmäßig Besprechungen im Projektteam werden angehalten.
* Berichterstattung über den Stand der einzelnen Arbeitspakete erfolgt.
* Der Informationsfluss an alle Beteiligten ist sichergestellt.
* Die Projektteamsitzungen dienen auch dem parallellaufenden Projektcontrolling.
 |  |
| **9. Projektverlauf kontrollieren (Projektcontrolling)****Es wird 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?
* Welche Gegenmaßnahmen werden bei Abweichungen ergriffen?
* Werden die Gegenmaßnahmen vom Projektteam eigenverantwortlich gesetzt oder ist die Einbeziehung der SL erforderlich?
* Wie und von wem werden die Änderungen dokumentiert?
* Information über die Änderungen an alle Beteiligte – veränderter Projektplan
* Projektcontrolling ist in erster Linie Aufgabe der Projektleitung und nicht der Schulleitung.
 |  |
| **10. Laufende Dokumentation und Kommunikation****Die Dokumentation erfolgt vor allem über Besprechungsprotokolle:*** In Projektteamsitzungen werden die wesentlichen Projektfortschritte zusammengefasst und schriftlich festgehalten.
* 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 - unnötigen Mehraufwand vermeiden!

**Laufende Kommunikation über das Projekt beachten:*** Die laufende Information des Kollegiums 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
 |  |
| **Abschluss:****11. Projekt evaluieren****Evaluationsgegenstand - welche Bereiche möchte ich aus dem SEP evaluieren?*** Welche Prozesse möchte ich evaluieren – welche Zielgruppen werden ausgewählt?
* Welche Ergebnisse möchte ich evaluieren – welche Zielgruppen werden ausgewählt
* Fragestellungen und Ziel/e der Evaluation festlegen
* Methoden wählen **(IQES Österreich)** - welche Angebote z.B. Fragebögen bietet die Plattform IQES in diesem Zusammenhang?
* Vorbereitungen zur Durchführung der Evaluation – Informationen an die Zielgruppen, Organisation des Ablaufes, Checken der Rahmenbedingungen (Technik, Datenspeicherung etc.)
* Durchführung der Evaluation - Daten sammeln
* Auswertung der Evaluation - Daten auswerten
* Interpretieren der Ergebnisse und Schlussfolgerungen
* Konsequenzen ableiten, Maßnahmen planen / anpassen

**Zusatzinformation: Evaluationsknigge*** Gewährleistete Vertraulichkeit und ein sorgfältiger, abgesprochener Umgang mit sämtlichen Daten sind Erfolgsfaktoren für Evaluation.
* Evaluiere nur das, was in deinem Verantwortungs-bereich liegt.
* Evaluiere nur das, was du auch verändern kannst.
* Vereinbare mit allen Beteiligten die Spielregeln zum Ablauf (Ziele, Bewertungskriterien, Umgang mit Daten).
* Gib Personen, von denen du Daten erhalten hast, immer eine Rückmeldung über die Ergebnisse.
* Ziehe Konsequenzen aus den Ergebnissen.
 |  |
| **12. Projektverlauf reflektieren und Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen ziehen.*** Stärken/Schwächen des Projektes
* Erfahrungen, Ergebnisse etc.
 |  |
| **13. Projektdokumentation fertigstellen*** Während des Projekts Aktivitäten, Entscheidungen, Änderungen gut dokumentieren
* abgegebenen Projektdokumentation es müssen alle Teammitglieder inhaltlich einverstanden sein
* Verlauf und die Ergebnisse für weitere Personen und zukünftige Projekte nutzbar machen
 |  |
| **14. Projektabnahme durch den/die Auftraggeber/in*** Umgang mit den Projektergebnissen ist in der Verantwortung des Auftraggebers (Schulleitung)
* Feedback an das Projektteam unbedingt notwendig
 |  |
| **15. Projekt abschließen*** Was damit geschieht mit den Ergebnissen?
* Maßnahmen ev. als Prozess in den Regelbetrieb überführen
* Folgeprojekt ev. möglich
* Projektabschlussfeier
* Projektteam aus seiner Verantwortung entlassen
 |  |