

Ein Leitfaden in Bildern
Projektmanagement
macht Schule





GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

Herausgeber:

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. im Rahmen der Initiative
„Projektmanagement macht Schule“



Gefördert durch:
Europäische Union – Europäischer Sozialfonds



Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft
Bremen

6. Auflage/Februar 2019

Autoren:

Jürgen Uhlig-Schoenian
(Landesinstitut für Schule Bremen),
Prof. Dr. Michael Gessler
(Universität Bremen),
Kristina Kühn und Armin Wahl

Mitwirkung:

Landesinstitut für Schule, Bremen

Lehrkräfte der beruflichen Schulen:

Ursula Brüning, Peer Jaschinski, Georg
Drunkemühle, Andreas Sebe-Opfermann,
Judith Mahlmann, Elke Koch, Manfred Ball,
Oliver Pruschitzki, Christian Haak, Reinhard
Jarré, Dirk Jacobs, Anke Heuschkel,

Tanja Plaggenmeier, Rita de Vos,
Klaus-Martin Gottwald, Bettina Zielsko,
Angelika Muchow, Manfred Thien,
Sigried Boldajipour

Grafische Konzeption und Realisierung:
diewerbestrategen, Hannover

Illustrationen:
Matthias Schwedt

www.pm-schule.de

Projekte ...



... OHNE
Projektmanagement

... MIT Projektmanagement

Warum Projektmanagement in der Schule?

Ganz einfach, weil es Spaß macht! Und weil ich dabei etwas fürs Leben lernen kann.



Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ...
... ist immer etwas Neues.

... steckt voller Überraschungen!

... hat immer mindestens ein Ziel.

... ist kein normaler Unterricht!

... hat einen Anfang und ein Ende.

... ist am Anfang meistens unübersichtlich.

... kann ich nur gemeinsam mit anderen machen.

... kann auch mal schiefgehen!



Und was heißt Projektmanagement?



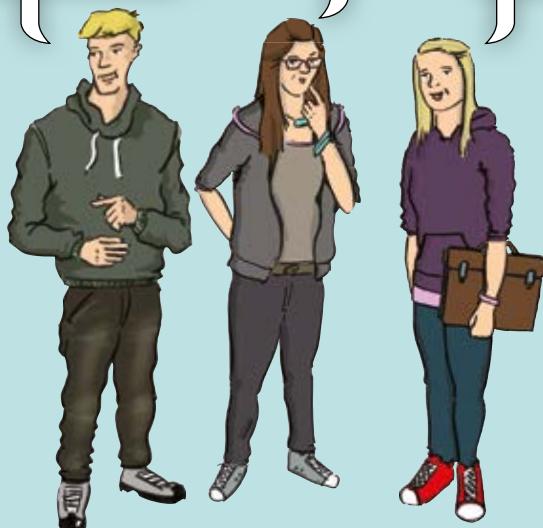
Vor dem Start

Drei Dinge muss man besonders beachten:
die **Teamregeln**, die
Teamrollen und das
Projekttagebuch.

Projektteams bestehen aus drei, manchmal auch aus bis zu acht und mehr Personen. Das hängt davon ab, wie groß Euer Projekt ist.

Und wie groß
Eure Klasse ist!

Und ob alle in
der Klasse am
selben Projekt
arbeiten.

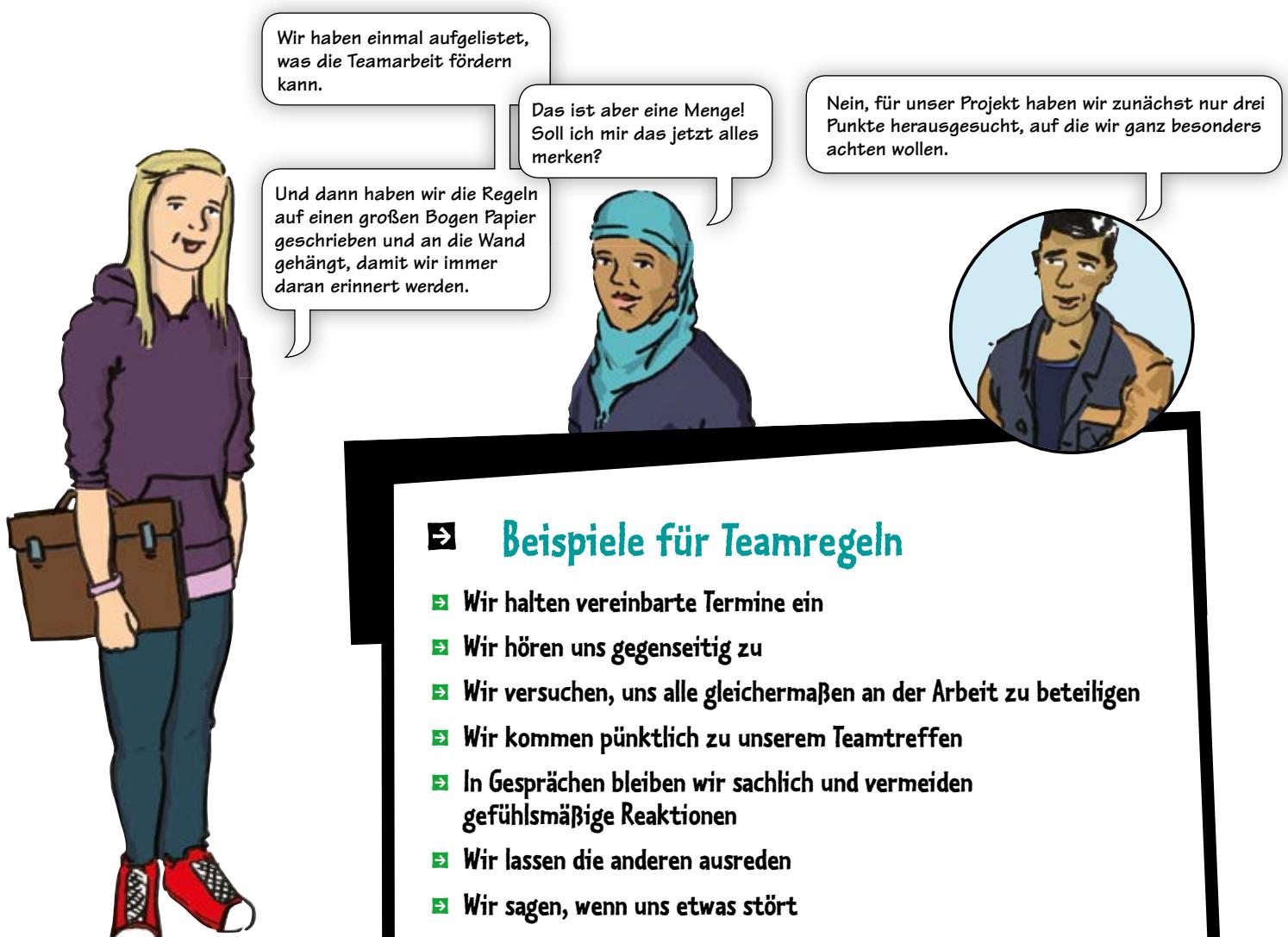


Teams brauchen Regeln. Wenn mehrere Menschen etwas zusammen machen, dann geht es meistens nicht ohne Regeln.

Wie im Straßenverkehr, da gibt's ganz schön viele Regeln. Die muss ich gerade für meinen Führerschein auswendig lernen.

Im Team müsste es laufen wie auf dem Fußballplatz: ohne Regeln kein Fußballspiel. Und wer gegen die Regeln verstößt, bekommt die gelbe Karte!





→ Beispiele für Teamregeln

- Wir halten vereinbarte Termine ein
- Wir hören uns gegenseitig zu
- Wir versuchen, uns alle gleichermaßen an der Arbeit zu beteiligen
- Wir kommen pünktlich zu unserem Teamtreffen
- In Gesprächen bleiben wir sachlich und vermeiden gefühlsmäßige Reaktionen
- Wir lassen die anderen ausreden
- Wir sagen, wenn uns etwas stört
- Wir gehen respektvoll miteinander um
- Wir bitten die anderen um Hilfe, wenn wir selbst nicht weiter kommen
- Wir helfen den anderen, wenn es erforderlich ist
- Wir vermeiden negative Kritik an den anderen
- Wir lassen unsere Mobiltelefone aus und in den Taschen
- _____
- _____

Ich war zusammen mit Markus der Zeitnehmer. Wir haben uns immer abgewechselt und darauf geachtet, dass bestimmte Zeiten vereinbart und von allen Teammitgliedern eingehalten wurden.

Zum Beispiel Anfang und Ende von Teamsitzungen, Diskussionsrunden und Ergebnispräsentationen.

Teamrollen

Jeder muss für sich überlegen, was seine Stärken sind. Erst dann sollte festgelegt werden, wer welche Rolle im Team übernimmt. Der META-Test kann Euch dabei helfen. Verständigt Euch anschließend im Team darüber, welche Rolle Ihr übernehmen wollt.

Aber jedes Teammitglied konnte seine Stärken in das Projekt einbringen. Das war echt cool, weil man gesehen hat, was andere noch so drauf haben.

Das stimmt. Ich habe zum Beispiel dafür gesorgt, dass alles was wir erstellt haben, auch gut aussieht. Was nützt der beste Inhalt, wenn die Optik nicht stimmt?



Der META-Test

Lies zuerst die vier Aussagen in Zeile A. Welche der vier Aussagen trifft genau auf Dich zu und welche eher weniger? Trage die Zahlen 1 bis 4 in die freien Kästchen dieser Zeile ein.



Vergib nur eine 4, eine 3, eine 2 und eine 1 pro Zeile. Bearbeite in der gleichen Weise nacheinander die Zeilen B bis F. Wenn Du alle Zeilen bearbeitet hast, bilde nun Spalte für Spalte die Summen – jeweils für M, E, T und A.



- Die Zahl 4 bedeutet „trifft genau zu“.
- Die Zahl 1 bedeutet „trifft eher weniger zu“.
- Die Zahlen 2 und 3 entsprechen den jeweiligen Zwischenstufen.

A	<input type="checkbox"/>	Ich mache gern den ersten Schritt.	<input type="checkbox"/>	Ich entwickle gerne neue Ideen.	<input type="checkbox"/>	Ich arbeite gerne mit anderen zusammen.	<input type="checkbox"/>	Ich organisiere gerne meine Arbeit.
B	<input type="checkbox"/>	Es ist mir wichtig, möglichst schnell ans Ziel zu kommen.	<input type="checkbox"/>	Es ist mir wichtig, neue Wege zu gehen.	<input type="checkbox"/>	Es ist mir wichtig, dass ein gutes Teamklima herrscht.	<input type="checkbox"/>	Es ist mir wichtig, dass gründlich gearbeitet wird.
C	<input type="checkbox"/>	Es fällt mir leicht, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	Es fällt mir leicht, Vorschläge zu machen.	<input type="checkbox"/>	Es fällt mir leicht, Kompromisse zu schließen.	<input type="checkbox"/>	Es fällt mir leicht, neutral zu sein.
D	<input type="checkbox"/>	Auf andere wirke ich vermutlich zu bestimmt.	<input type="checkbox"/>	Auf andere wirke ich vermutlich zu unruhig.	<input type="checkbox"/>	Auf andere wirke ich vermutlich zu ruhig.	<input type="checkbox"/>	Auf andere wirke ich vermutlich zu gewissenhaft.
E	<input type="checkbox"/>	Rumtrödeln mag ich nicht.	<input type="checkbox"/>	Routine und Langeweile mag ich nicht.	<input type="checkbox"/>	Auseinandersetzungen und Diskussionen mag ich nicht.	<input type="checkbox"/>	Hetze mag ich nicht.
F	<input type="checkbox"/>	Ich achte darauf, dass es im Team vorangeht.	<input type="checkbox"/>	Ich achte auf die Vielfalt im Team.	<input type="checkbox"/>	Ich achte auf die Stimmung im Team.	<input type="checkbox"/>	Ich achte auf ein sorgfältiges Arbeiten im Team.

Summe M

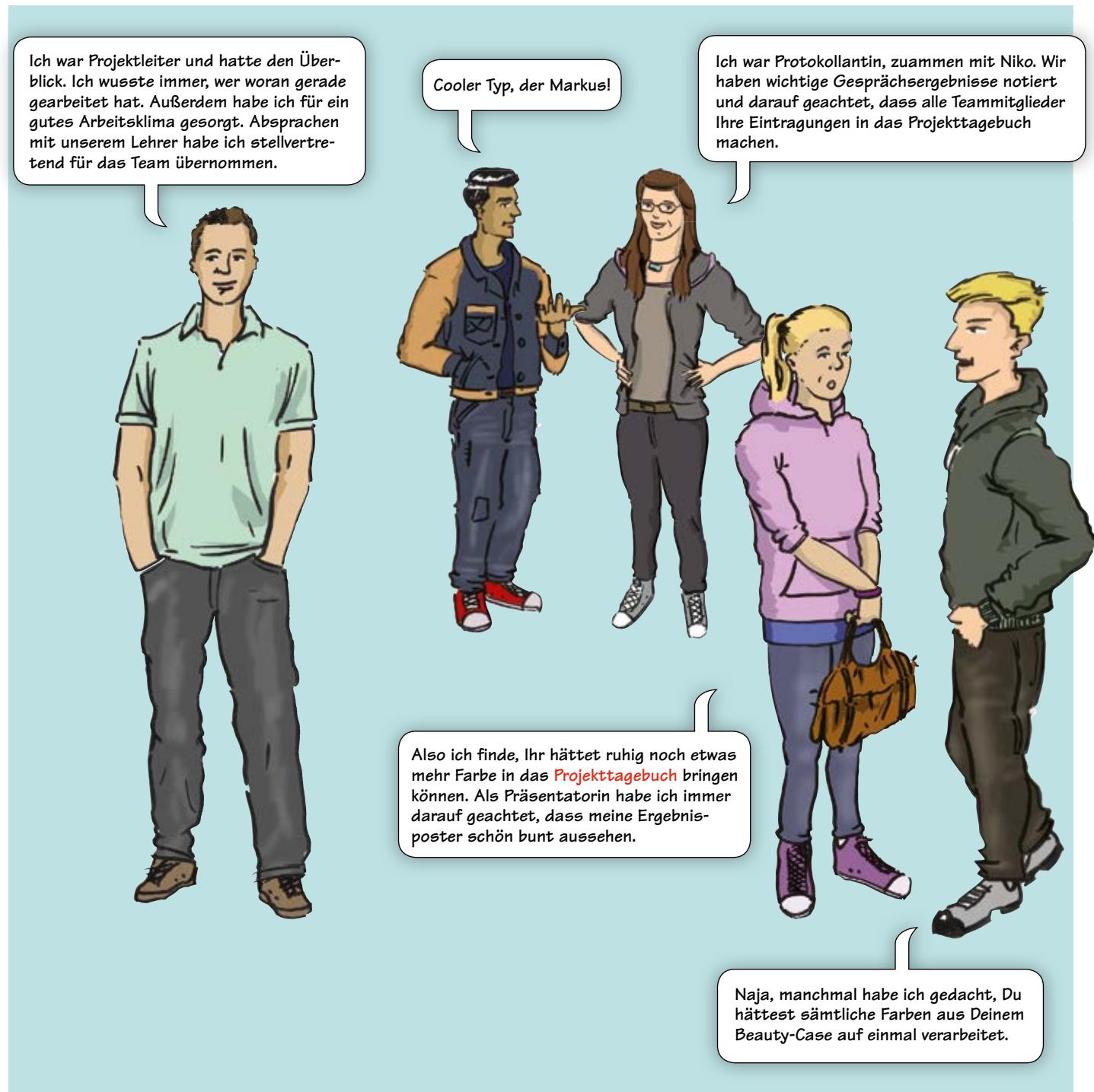
Summe E

Summe T

Summe A

→ [Auflösung auf Seite 38](#)

So haben wir unsere Rollen verteilt



Ein Projekt ist nichts für Angsthasen. Da muss man oft Entscheidungen fällen und weiß nicht immer, ob das alles so richtig ist, was man sich überlegt hat.

Ja, wir haben gemerkt, dass wir die Verantwortung tragen, ob das Projekt gelingt oder ein Flop wird. War schon cool.

Sonst sagt unser Lehrer eigentlich immer, wo es langgeht. Aber bei dem Projekt hat er sich ziemlich zurückgehalten.



Nochmal genau: Rollen im Team

Jedes Teammitglied hat bestimmte Interessen und Fähigkeiten, die es in die Arbeit einbringen kann. Damit das möglich wird, muss jeder für sich überlegen, was seine Stärken sind. Erst dann sollte festgelegt werden, wer welche Rolle im Team übernimmt. Rollen im Team können zum Beispiel sein:

- **Zeitnehmer/in:** Achtet darauf, dass bestimmte Zeiten vereinbart und von allen Teammitgliedern eingehalten werden (z. B. Anfang und Ende von Teamsitzungen, Diskussionsrunden, Ergebnispräsentationen usw.).
- **Teamsprecher/in oder Projektleiter/in:** Behält den Überblick im Team (weiß, wer gerade woran arbeitet und behält den Plan im Auge), sorgt für ein gutes Arbeitsklima und vertritt das Team nach außen, z. B. gegenüber der Lehrkraft.
- **Protokollant/in:** Notiert Gesprächsergebnisse und achtet darauf, dass alle Teammitglieder ihre Eintragungen in das Projekttagebuch machen.
- **Präsentator/in:** Stellt die Ergebnisse der einzelnen Teammitglieder zu einer gemeinsamen Darstellung zusammen und bereitet alles für eine Präsentation für Außenstehende auf.

Ich war für ein paar Tage Projektleiterin. Das war ziemlich anstrengend. Und die anderen in der Gruppe mussten etwas Geduld aufbringen. Denn von heute auf morgen konnte ich die neue Rolle nicht perfekt ausüben. Aber es war eine tolle Erfahrung.





Nochmal genau: Dokumentieren ist wichtig

Normalerweise bestimmt Euer Lehrer oder Eure Lehrerin, was und wann Ihr im Einzelnen lernen sollt. Im Projekt ist das etwas anders. Hier werden nur noch der Zeitrahmen, das Ziel und die Zwischenergebnisse vereinbart. Inhalt und Dauer der einzelnen Schritte bestimmt Ihr im Team weitgehend selbst. Deshalb ist es hilfreich, wenn Ihr regelmäßig aufschreibt, was Ihr genau erledigt habt und was noch zu tun ist. So verliert Ihr nicht den Überblick. Wir haben dafür ein Projekttagebuch angelegt. Am Ende der Unterrichtsstunde oder spätestens am Ende eines Arbeitstages haben wir die einzelnen Spalten ausgefüllt.



Projekttagebuch

→ Name des Teams: _____
 → Teammitglieder: _____

Datum	Wer?	Was habe ich gemacht?	Wie lange?	Was habe ich erreicht?	Was werde ich als Nächstes tun?	Was habe ich gelernt?

→ Blanko-Vorlage: Download über pm-schule.de

Am Schluss konnte unser Lehrer sehen, wie viel Arbeit jeder einzelne von uns in das Projekt gesteckt hat. Das war für eine Bewertung später total wichtig.



Und so hat mal alles angefangen!

Die Idee

Unser Klassenlehrer hat uns vorgeschlagen, in diesem Jahr eine Klassenfahrt nach London zu machen, damit wir unsere Englischkenntnisse etwas vertiefen können. Wir fanden die Idee total cool. Unser Lehrer stellte jedoch eine Bedingung: Wir mussten die Fahrt weitgehend selbst planen und gut vorbereiten. Erst wenn eine vernünftige Planung vorliegt, wollte er „grünes Licht“ geben. Damit waren wir natürlich alle einverstanden.



OK. Ich kümmere mich schon mal um Getränke, Handytarife und ...

Jetzt schon?

Wir haben doch diese zehn Schritte von der Idee zum Projekt bekommen.

Stimmt! Lasst uns mal zusammen darauf schauen.

Als erstes müssen wir den Auftrag klären.



Projektmanagement



Zehn Schritte von der Idee zum erfolgreichen Projekt:

Schritt **1**

Auftrag klären

Das Projekt bekommt einen Steckbrief.

Grobplanung

Schritt **2**

Umfeld berücksichtigen

Wer ist alles am Projekt beteiligt?

Schritt **3**

Projektziele festlegen

Was wollen wir erreichen?

Schritt **4**

Phasen planen und Meilensteine festlegen

Eins nach dem anderen.

Schritt **5**

Projektvertrag abschließen

Team und Auftraggeber verstehen sich.

Schritt **6**

Arbeitspakete schnüren und strukturieren

Was ist zu tun?

Feinplanung

Schritt **7**

Aktivitäten beschreiben und Verantwortung übernehmen

Wer macht was?

Schritt **8**

Zeitabläufe festlegen

Wann wird was gemacht?

Schritt **9**

Planungsergebnisse präsentieren

Zeigt, was Ihr geplant habt!

Schritt **10**

Projekt durchführen und abschließen

Jetzt geht's richtig los.

Ausführung



Alles wichtige kommt in den Projektsteckbrief!

Ich habe die schönste Handschrift. Ich werde den Projektsteckbrief ausfüllen!

→ Vorlage auf der nächsten Seite!



Projektsteckbrief

■ Projekttitel: Klassenfahrt nach London
■ Klasse: 10 C
■ Name des Teams: Dream-Team

■ Datum: 14. - 15.4.2016
■ Teamsprecher/in: Merve

■ Wer stellt die Projektanfrage (möglicher Auftraggeber)?
Klassenlehrer (Herr Schmidt)

■ Wer gehört zum Projektteam?
Adnan, Erkan, Emma, Rpck, Alex, Erik, Teresa, Tom, Sahid, Niko, Kim

■ Warum ist das Projekt erforderlich?
Gemeinschaftsentwicklung der Schulklasse

■ Welchen Nutzen erwartet der Auftraggeber vom Projekt?
Festigung der englischen Sprachkenntnisse

■ Welche Ergebnisse erwartet der Auftraggeber vom Projekt?
Fähigkeiten in der Projektplanung

■ Wann beginnt und wann endet das Projekt?
Ende April bis Mitte Juli

■ Wann beginnt und endet die Durchführungsphase?
Mitte Mai bis Mitte Juli

■ Weitere bekannte Termine:
Besuch des Towers

■ Über welches Budget verfügen Sie?
ca. 250 Euro pro Person

■ Was könnte zum Scheitern des Projektes führen?
Krankheit (des Lehrers), Streiks, zu hohe Kosten

Alle Blanko-Vorlagen findet Ihr
auf der Seite: pm-schule.de



Wie's geht.

Okay, da ist sie: die Idee für ein tolles Projekt. Zu allererst heißt es jetzt: Fragen stellen!

Was soll die Klasse erreichen?
Worum geht es überhaupt?
Wo könnte es haken?

Mit dem Projektsteckbrief seht
Ihr klar. Wie's geht, steht hier.

- ➡ Wiederholt mit eigenen Worten jeden Punkt, den der Auftraggeber angibt.
- ➡ Fragt alles nach, was nicht klar ist.
- ➡ Stellt die W-Fragen!
- ➡ Benutzt den Projektsteckbrief als Fragenkatalog.

Was?
Wer?
Wieso?
Wo?
Wohin?
Warum?



DAMIT'S Klappt!

- ➔ Achtet darauf, dass Euer/Eure Protokollant/in alle Informationen genau notiert!
- ➔ Stellt Euch im Team gegenseitig Fragen, damit keiner im Dunkeln tappt.
- ➔ Einigt Euch auf gemeinsame Formulierungen!
- ➔ Übertragt erst am Ende alle Informationen in das Formular „Projektsteckbrief“.



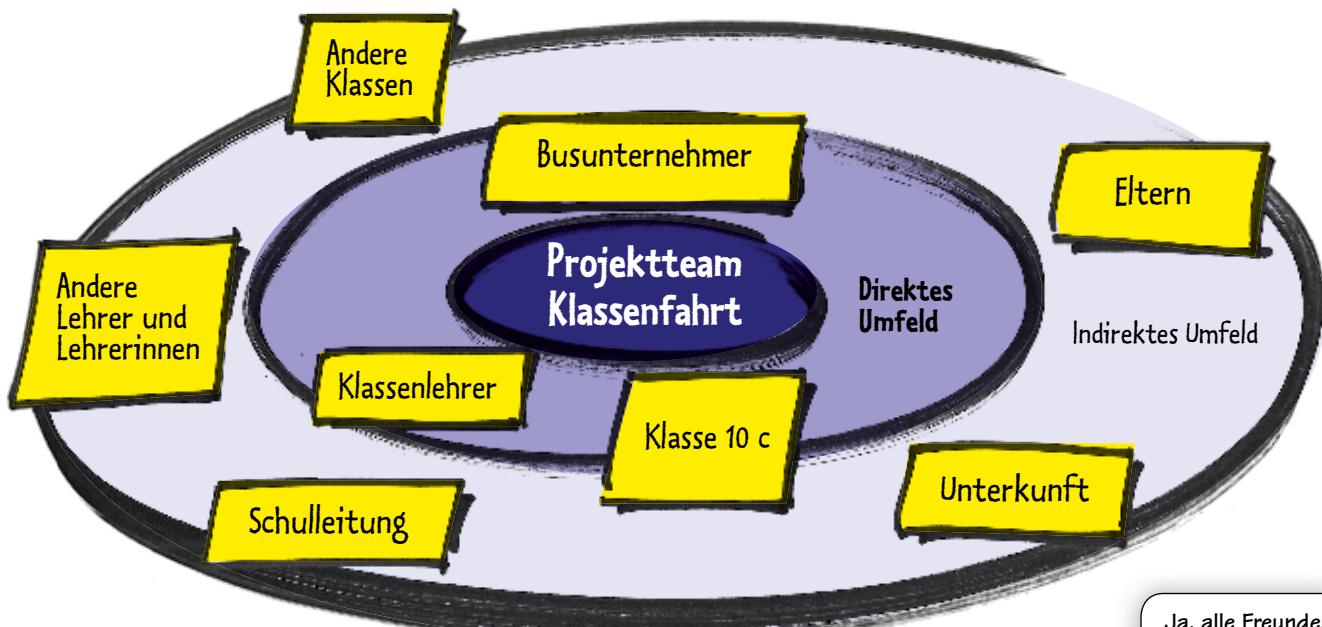
ACHTUNG!

- ➔ Ein gut gemachter Projektsteckbrief ist vollständig ausgefüllt. Er enthält alle Informationen, die der Lehrer/Auftraggeber gegeben hat – in verständlicher, gut lesbarer Form.



Wie's geht.

- ⇒ Überlegt Euch, wer von Eurem Projekt irgendwie betroffen sein könnte.
- ⇒ Wer könnte es möglicherweise verhindern oder Probleme bereiten?
- ⇒ Wer könnte es besonders unterstützen?
- ⇒ Notiert Euch die Namen der Personen – zunächst in beliebiger Reihenfolge – auf kleine Haft-Notizzettel.
- ⇒ Zeichnet auf ein großes Blatt Papier (z. B. Flipchart) drei Kreise, siehe Muster auf der nächsten Seite.
- ⇒ Zeichnet die Kreise nicht zu klein, damit vielleicht später noch weitere Zettel eingefügt werden können.
- ⇒ Schreibt den Namen des Projekts oder Euren Teamnamen in die Mitte.
- ⇒ Überlegt: Wer ist mehr und wer ist weniger von Eurem Projekt betroffen und wer kann das Projekt mehr oder weniger beeinflussen?
- ⇒ „Mehr“: Zettel dichter am inneren Kreis.
- ⇒ „Weniger“: Zettel weiter entfernt vom inneren Kreis.



DAMIT'S Klappt!

- Zeichnet die Kreise nicht zu klein, damit später vielleicht noch weitere Zettel eingefügt werden können.
- Nehmt Euch ein paar Minuten Zeit, um abzuwägen, wie die Zettel mit den Namen der Betroffenen/Beteiligten angeordnet sein müssen.
- Wenn alle im Team einverstanden sind, dann klebt die Zettel auf dem Papier fest!



Bitte beeilt Euch mal.
Die Stunde ist gleich
zu Ende und es sind
erst 8 Zettel!



ACHTUNG!

- Überschrift nicht vergessen! Sie lautet: „Umfeld berücksichtigen“. Die Profis sagen dazu auch „Umfeldanalyse“!
- Alle Personen auf dem Poster müssen bei der weiteren Planung berücksichtigt werden.

Also: Unser Reiseziel ist London, aber das Projektziel ist die Vorbereitung und Durchführung der Klassenfahrt.

Die Planung muss so gut sein, dass wir während der Fahrt keinen Stress haben.

Dann kann ich ja erst einmal was essen gehen.

Wie geht's weiter?



DAMIT'S Klappt!

- Formuliert die Ziele als Ergebnisse. Stellt Euch dabei vor, das jeweilige Teilziel wäre bereits erreicht. Also nicht: der Schütze schießt, sondern: der Schütze hat getroffen. Indikator: das Loch in der Zielscheibe.

ACHTUNG!

- Macht Eure Teilziele nicht zu klein.
- Die Zielliste sollte möglichst nicht mehr als eine Seite umfassen.

Wie's geht.

- ☒ Sammelt in der **Zielliste** alle wichtigen **Teilziele**, die Ihr erreicht haben müsst, damit Euer Projekt insgesamt gelingt.
- ☒ In der Parallelspalte notiert Ihr zu jedem **Teilziel** einen **Indikator**. Er zeigt an, dass Ihr das Ziel erreicht habt.
- ☒ Alle **Voraussetzungen MÜSSEN** erfüllt sein, damit das Projekt durchgeführt werden kann.
- ☒ **Rahmenbedingungen SOLLTEN** erfüllt sein. Das Fehlen einer Rahmenbedingung führt jedoch nicht gleich zum **Scheitern des Projekts**.

Mein Bruder hat letztes Jahr eine Klassenfahrt nach London gemacht. Der kann uns bestimmt noch ein paar gute Tipps geben.



Ziele festlegen

Schritt

3

⇒ Name des Teams: **Dream-Team**

Zieliste

- ⇒ Projektziel: Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Klassenfahrt nach London.
- ⇒ Projektauftraggeber: unser Klassenlehrer

⇒ Teilziele Woran erkennen wir, dass das jeweilige Teilziel erreicht ist?	⇒ Indikatoren Was ist notwendig damit das jeweilige Teilziel erreicht werden kann?
■ Informationen sind gründlich recherchiert.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empfehlungslisten sind erstellt zu: ■ Notwendige Versicherungen und Versicherer mit Preisen ■ Kostengünstigste Transportmittel nach und in London ■ Übernachtungsmöglichkeiten nach Kosten, Lage, Ausstattung ■ Besichtigungen und Veranstaltungen in London
■ Das Projekt ist im Englisch-Unterricht verankert. Die Englischkenntnisse sind vertieft.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drei Einheiten à 45 Minuten werden erarbeitet und auf Englisch vorgestellt: Jugendtreffs, berühmte Gebäude und Menschen, Verkehr in London.
■ Die Finanzierung ist gesichert.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kosten sind kalkuliert und alle teilnehmenden Schülerinnen und Schüler haben ihren Kostenbeitrag bezahlt.
■ Das Projekt ist vorbereitet.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Programm mit Besichtigungen und kulturellen Veranstaltungen ist in der Klasse abgestimmt. ■ Die notwendigen Verträge sind abgeschlossen.
■ Die Klassenfahrt hat stattgefunden.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir waren mit unserem Lehrer Anfang Juni mind. 4 Tage in London. ■ Das geplante Programm wurde umgesetzt. ■ Alle sind gesund zurück.
■ Das Projekt ist dokumentiert.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine gemeinsame Projektdokumentation zum Aufenthalt in London ist erstellt. ■ Die Projektplanung ist für eine Präsentation in der Pausenhalle der Schule aufbereitet.

⇒ Voraussetzungen

- Mindestens 10 Schülerinnen und Schüler nehmen an der Klassenfahrt teil.
- Die Finanzierung ist gesichert.
- Die Betreuung durch eine Lehrkraft ist gesichert.
- Die Erlaubnis der Schulleitung und der Eltern liegt vor.

→ Blanko-Vorlage: Download über pm-schule.de

⇒ Wichtige Rahmenbedingungen

- Telefon und Internet stehen kostenlos zur Verfügung.
- Das Projekt wird während der regulären Unterrichtszeit geplant, durchgeführt und nachbereitet

⇒ Zum Projekt gehört NICHT

- Selbstständig Verträge abzuschließen (Verträge werden von dem Klassenlehrer abgeschlossen).

Also, jetzt wissen wir, was wir tun müssen. Aber wie wir das alles zeitlich auf die Reihe bekommen wollen, ist mir noch ein Rätsel.

Also erst brauchen wir mal einen Kalender.

Und dann musst Du von hinten anfangen zu rechnen.



Wie – von hinten? Ist das 'ne neue Rechenmethode oder was?

Mensch Niko! Heißt nur, dass unser Schuljahr irgendwann zu Ende ist. Und dass wir bis dahin alles abgewickelt haben müssen, was wir geplant haben.

OK, dann mal ich jetzt waagerecht eine Zeitachse auf.

Kim, Du schnappst Dir den dicken Filzstift und zeichnest für jede Phase des Projekts einen Balken ein.

Ja, das mach ich gern!!

Alex, halt doch mal bitte meine Tasche!

Was findet Alex an Kim so toll?





Wie's geht.

- Fasst die anstehenden Tätigkeiten zu mehreren Phasen zusammen.
- Bestimmt Anfang und Ende der Phasen.
- Berücksichtigt die bereits feststehenden Termine.
- Zeichnet für die Dauer der Phasen waagerechte Linien oder Balken in zeitlicher Reihenfolge auf ein Blatt Papier.
- Kennzeichnet das Ende und den Anfang jeder Phase mit einem Symbol (◆). Das sind die Meilensteine des Projekts.



Meilenstein? Das hört sich nach viel Arbeit an.

Wenn was wichtiges passiert oder was wichtiges zu Ende geht, dann muss da ein Meilenstein hin!



DAMIT'S Klappt!

- Zeichnet mindestens 3 und höchstens 6 solcher Phasen.
- Probiert es erst mit Klebezetteln: mehrere kleine Zettel aneinander gereiht, ergeben unterschiedlich lange Phasen auf einem großen Blatt Papier.
- Manchmal können sich Phasen auch gegenseitig überlappen. Das heißt, die eine ist noch nicht zu Ende, während die andere schon beginnt.

ACHTUNG!

- Meilensteine sind Ergebnisse mit besonderer Bedeutung. Sie zeigen den jeweiligen Arbeitsfortschritt im Projekt an.
- Präsentiert die Meilensteine möglichst immer auch Eurem Auftraggeber.
- Wenn Ihr die in jeder Phase enthaltenen Unterrichtsstunden zusammenrechnet, könnt Ihr beurteilen, ob das Projekt überhaupt in der zur Verfügung stehenden Zeit machbar ist. Hier entscheidet sich, ob ein Projektvertrag abgeschlossen wird.



Wie's geht.

- Fügt alle bisher erstellten Dokumente (Schritt 1 bis Schritt 4) zu einer Mappe zusammen.
- Präsentiert Eurem Auftraggeber die wesentlichen Ergebnisse Eurer bisherigen Planung.
- Bei einer Klassenfahrt übernimmt meistens der Lehrer oder die Lehrerin die Rolle des Auftraggebers oder der Auftraggeberin.
- Hat der Auftraggeber oder die Auftraggeberin keine Einwände, wird ein Projektvertrag abgeschlossen. Dafür gibt's wieder ein Formular.

Wann fangen wir denn nun endlich mit der Vorbereitung an?

Erst einmal müssen wir die Planung unserem Auftraggeber präsentieren. Und wenn der OK sagt, dann können wir weiter machen.



DAMIT'S Klappt!

- Nutzt bei der Präsentation Medien, die großformatige Darstellungen ermöglichen (Flipchart, Poster, Tafel, Pinnwand usw.).
- Mindestens der Phasenplan sollte in einem größeren Format für alle Beteiligten sichtbar aufgehängt werden.
- Überlegt vor der Präsentation, was für den Auftraggeber besonders wichtig sein könnte und hebt das deutlich hervor.
- Zeigt Teamgeist: Jede Schülerin und jeder Schüler in Eurem Team sollten einen Teil der Präsentation übernehmen.



ACHTUNG!

- Aufgrund der Präsentation kann der Auftraggeber entscheiden, ob es sinnvoll ist, das Projekt weiter zu planen.
- Sind alle gewünschten Ergebnisse erreichbar, gibt der Auftraggeber „grünes Licht“ für die weitere Feinplanung (Schritte 6 – 9).
- Ist die Planung fehlerhaft oder stellt sich heraus, dass die Zeit für die Durchführung nicht ausreicht, kann er das Projekt abblasen.

Projektvertrag

Seite 1

- Projekttitle: Klassenfahrt nach London
- Klasse: 10 C
- Name des Teams: Dream-Team

- Datum:
- Teamsprecher/in:

Auftraggeber - Wer erteilt Euch den Projektauftrag?
Herr Schmidt (Klassenlehrer)

Projektleitung - Wer leitet Euer Projektteam?
Aylin Meyer, stellvertretend Markus Schulz

Projektteam - wer arbeitet in Eurem Projektteam mit?
Emma Rock, Alexander Balke, Mona Kruse, Erik Klein, Teresa Schulz, Tom Maurer,
Sahid Yumma, Niko Lahm, Kim Schön

- Projektergebnisse - Was erwartet der Auftraggeber vom Projekt?
- Gut geplante und von den Schülerinnen und Schülern weitgehend selbstorganisierte Klassenfahrt nach London
 - Erweiterung und Festigung der Sprachkenntnisse der Schüler/innen im Fach Englisch
 - Neue Kenntnisse der Schüler/innen über die Stadt London und die dort lebenden Menschen
 - Stärkung des Zusammenhalts in der Klasse
 - Verbesserung der Teamfähigkeit
 - Spaß zusammen haben

Terminrahmen - Wann werdet Ihr die Feinplanung beginnen und beenden?
Start Feinplanung: 19. KW
Ende Feinplanung: 20. KW

Terminrahmen - Wann werdet Ihr das Projekt durchführen?
Start Durchführung: 20. KW
Ende Durchführung: 28. KW



Also da habe ich keinen Bock drauf! Dann plane ich lieber das Abendprogramm in London.

Eh! Das wollte ich eigentlich machen! Ich hab schon 'ne Liste mit allen Diskotheken in der Londoner City in der Tasche.

Wie's geht.

- ⇒ Nehmt Euch jedes einzelne Ziel vor und überlegt, was zu tun ist, um es zu erreichen.
- ⇒ Sammelt diese Arbeitspakete erst und ordnet (strukturiert) diese anschließend.
- ⇒ Klebt die Zettel mit den Arbeitspaketen in „Säulen“ untereinander.
- ⇒ Gebt jeder Säule einen Namen bzw. einen passenden Oberbegriff für die darunterliegenden Arbeitspakete.
- ⇒ Was dabei herauskommt, wird auch "Projektstrukturplan (PSP)" genannt.



Klassenfahrt nach London
Erst sammeln ohne Struktur ...

Ich habe schon ein paar Ideen! Ihr bestimmt auch. Niko, wie wärs? Kannst Du die Vorschläge sammeln?

Na gut – aber warum muss ich immer alles machen?

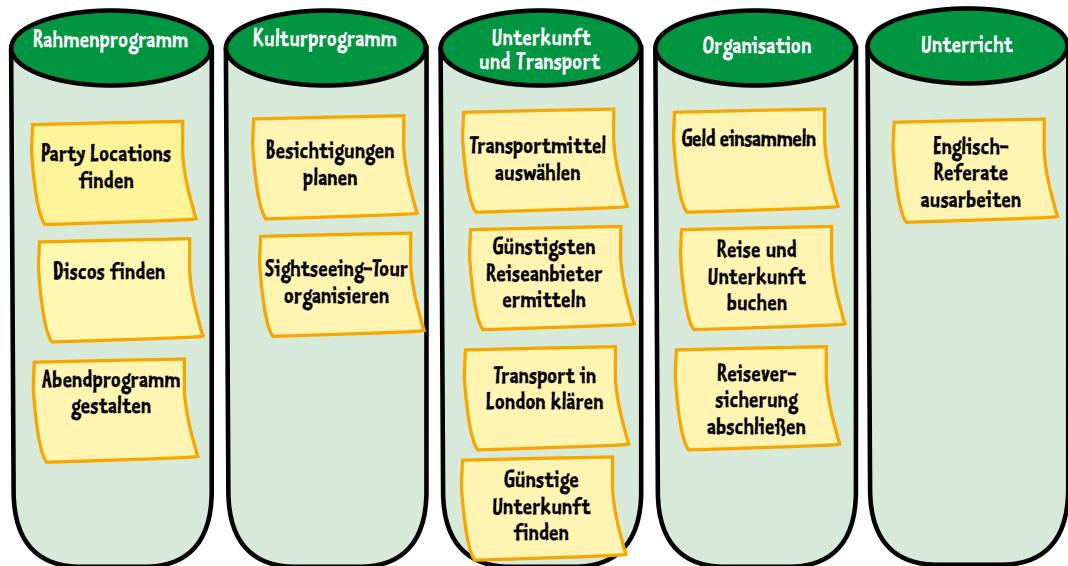
DAMIT'S Klappt!

- Die Arbeitspakete sollten in ihrem Umfang nicht zu sehr voneinander abweichen.
- Notiert die Arbeitspakete auf Moderationskarten oder Klebezettel. Die zeitliche Reihenfolge spielt hier noch keine Rolle.
- Jede Säule stellt einen Teil des Projekts dar und wird daher auch als Teilprojekt bezeichnet.
- Benennt Verantwortliche für jedes Teilprojekt, für jedes Arbeitspaket und einen Projektleiter bzw. eine Projektleiterin (über den Säulen). Diese behalten den Überblick und kümmern sich bei Engpässen oder Konflikten um eine schnelle Lösung.

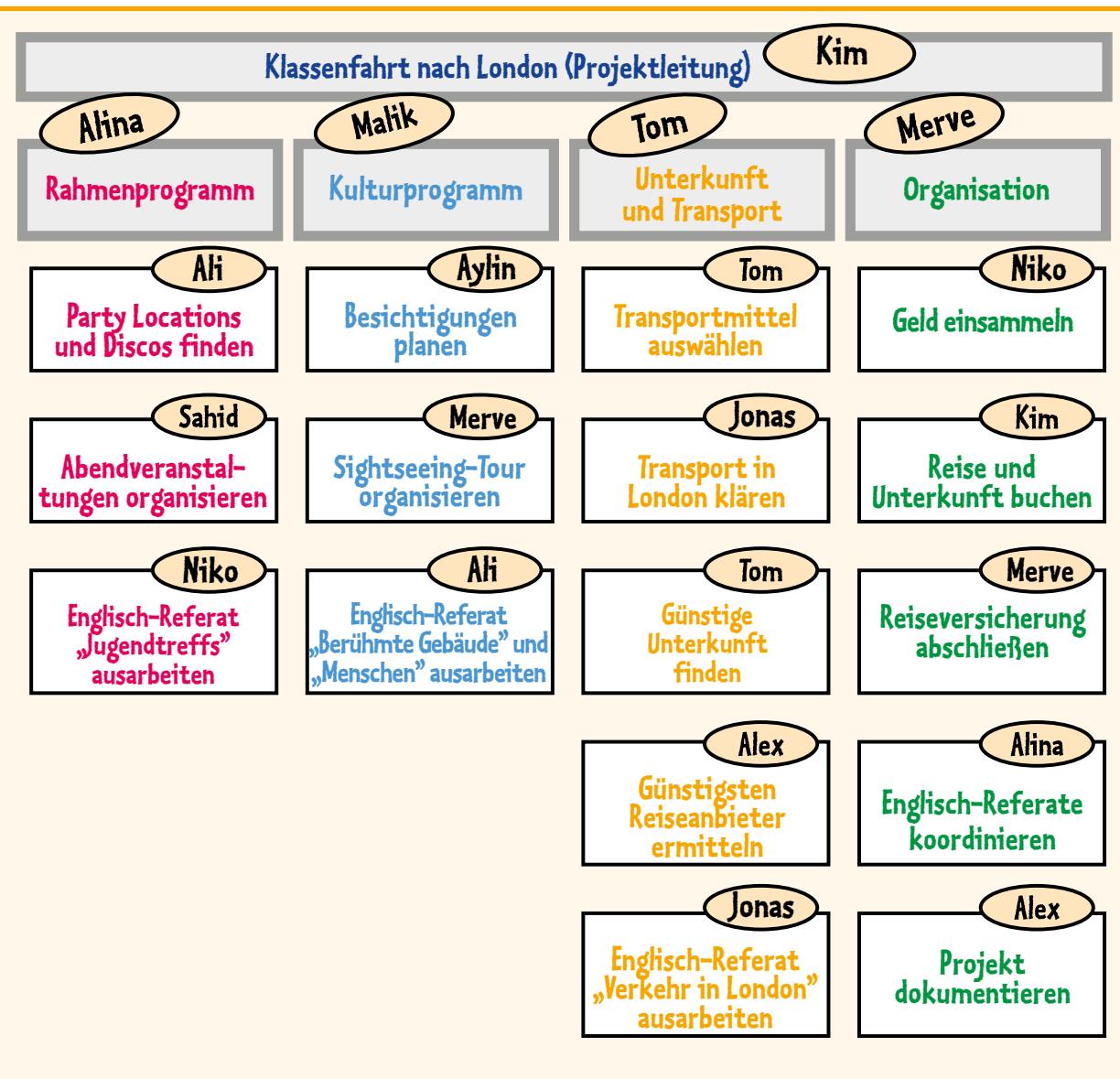
ACHTUNG!

- Ein Teilprojekt besteht immer aus mehreren Arbeitspaketen, die von unterschiedlichen Teammitgliedern übernommen werden.
- Wer die Verantwortung für ein Teilprojekt übernimmt, muss also nicht alles selbst machen. Aber er muss dafür sorgen, dass die Arbeitspakete termingerecht fertig gestellt werden.

... dann Arbeitspakete strukturieren ...



... zuletzt nochmal die Struktur auf Vollständigkeit und richtige Zuordnung überprüfen und (falls notwendig) verändern.



Also, das ist eine Nummer zu groß für mich. Das ganze Projekt dokumentieren! Wie soll ich das schaffen?

Mensch Alex, das musst Du doch nicht alles alleine machen. Du bist zwar für das Arbeitspaket verantwortlich ...

... aber an der Doku müssen alle mitarbeiten. Du musst nur darauf achten, dass jeder seinen Teil rechtzeitig fertig hat.

Und dass die Doku insgesamt gut aussieht. Das Deckblatt kann ich ja übernehmen.



Arbeitspakete beschreiben und Verantwortung übernehmen



Wie's geht.

- ➡ Tragt in das Formular „Arbeitspaket-Beschreibung“ alle geforderten Angaben ein.
- ➡ Beschreibt genau, welche Ergebnisse Euer Arbeitspaket erbringen soll.
- ➡ Listet die dazu notwendigen Aktivitäten auf.

DAMIT'S Klappt!

- ➡ Schreibt bitte gut leserlich, um Missverständnisse zu vermeiden.
- ➡ Falls sich im Laufe der Planung neue Aspekte ergeben, die Eure Arbeit beeinflussen, solltet Ihr eine neue Arbeitspaket-Beschreibung erstellen.
- ➡ Für Arbeitspaket wird häufig die Abkürzung AP gewählt

Arbeitspakete beschreiben und Verantwortung übernehmen

Schritt

7



ACHTUNG!

- Mit der Unterschrift bestätigt der bzw. die Arbeitspaket-Verantwortliche die Richtigkeit der Angaben.
- Wenn wichtige Ergebnisse vorliegen und wenn bei den geplanten Meilensteinen nicht vorhersehbare Änderungen eintreten, müsst Ihr unbedingt die Projektleitung informieren!

→ Blanko-Vorlage: Download über pm-schule.de

Arbeitspaket-Beschreibung		
<input type="checkbox"/> Projekttitle: <i>Klassenfahrt nach London</i> <input type="checkbox"/> Klasse: <i>10 C</i> <input type="checkbox"/> Name des Teams: <i>Dream-Team</i> <input type="checkbox"/> Teilprojekt <i>Rahmenprogramm</i> <input type="checkbox"/> Bezeichnung des Arbeitspakets <i>Party Locations und Discos finden</i> <input type="checkbox"/> Name der/des Arbeitspaket-Verantwortlichen <i>Teresa, Ali</i> <input type="checkbox"/> Nummer des Arbeitspakets <input type="checkbox"/> Zeitlicher Aufwand <i>4 Stunden</i> <input type="checkbox"/> Kosten für das Arbeitspaket <i>Gebühren für Internetnutzung (übernimmt die Schule)</i> <input type="checkbox"/> Weitere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen <i>Aylin, Tom</i> <input type="checkbox"/> Ergebnisse - <i>Liste mit Discos und anderen Locations</i> - <i>Begründete Auswahl in Frage kommender Discos und anderer Locations</i>	<input type="checkbox"/> Datum: <input type="checkbox"/> Teamsprecher/in:	
<input type="checkbox"/> Aktivitäten - <i>Internet-Recherche durchführen, Liste erstellen mit Angaben zur Entfernung vom Hotel, zu den Öffnungszeiten und eventuellen Eintrittskosten. Drei bis vier Empfehlungen formulieren. In der Klasse eine Abstimmung über die in Frage kommenden Locations durchführen.</i>		
<input type="checkbox"/> Voraussetzungen - <i>Internet-Anschluss ist verfügbar</i>		
<input type="checkbox"/> Kooperation - <i>mit Arbeitspaket „Englisch Referat zu Jugendtreffs ausarbeiten“</i> - <i>mit Arbeitspaket „günstige Unterkunft finden“</i>		
<input type="checkbox"/> Termin Start: _____ Ende: _____		
Unterschrift Arbeitspaket-Verantwortliche(r)		



Wie's geht.

- Tragt in das Formular „Ablaufplan“ senkrecht alle Arbeitspakete ein, die im Projektstrukturplan (Schritt 6) enthalten sind. Es genügt, den Titel des jeweiligen Arbeitspakets mit Start- und Endtermin einzutragen.
- Übernehmt die Daten aus Eurem Phasenplan (Schritt 4).

- Zeichnet danach waagerecht entsprechende Balken für die Zeitdauer der einzelnen Arbeitspakete in die Tabelle.

DAMIT'S Klappt!

- Wenn Ihr sehr viele Arbeitspakete habt, ist eine Nummerierung hilfreich. Die könnt Ihr dann noch selbst als zusätzliche Spalte in den Projekt-Ablaufplan einfügen.
- Anstelle einer Wochenteilung kann die Zeitleiste auch in Tage eingeteilt werden, wenn es den Projektablauf besser wiedergibt.

Welches Datum haben wir 40 Tage nach Projektstart?

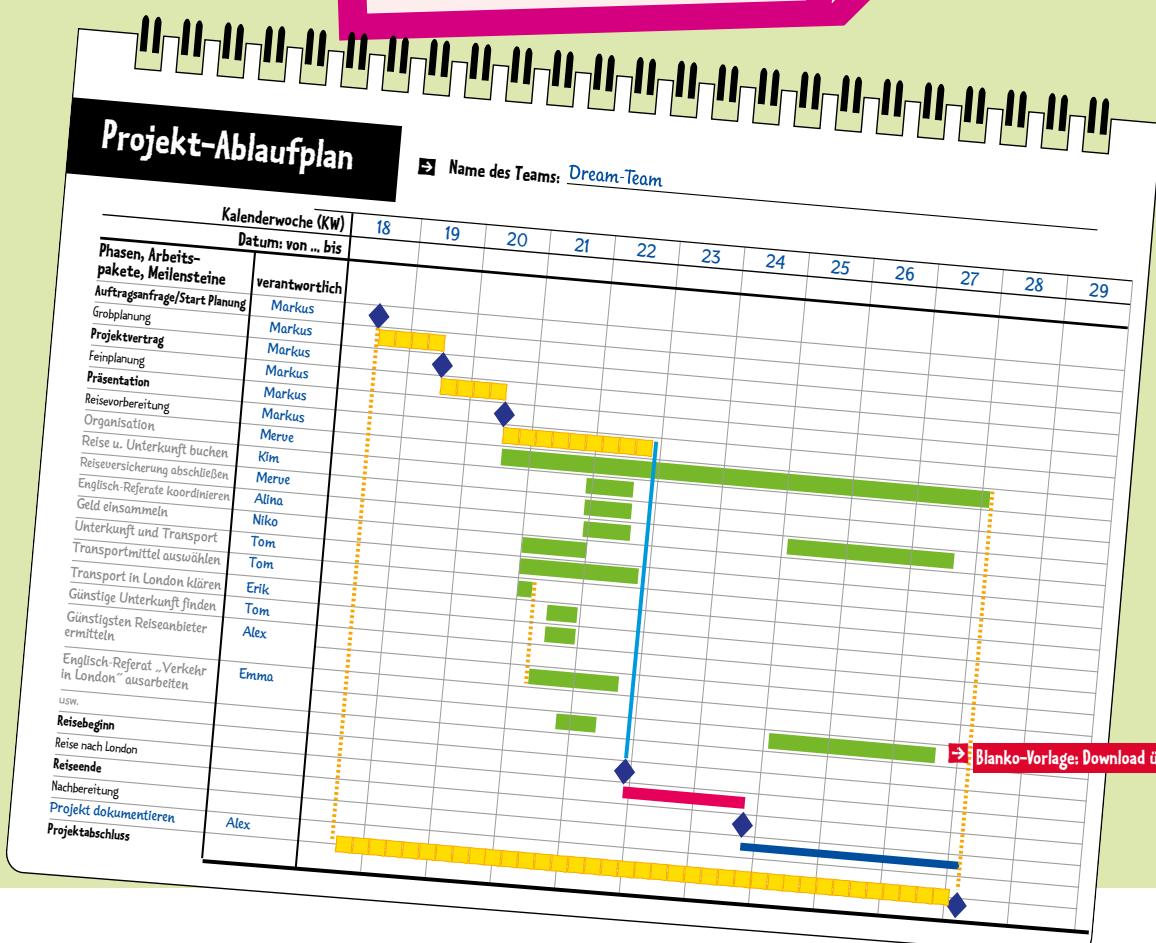


Keine Ahnung. Haben wir da nicht Ferien?



ACHTUNG!

- Jetzt ist es noch möglich, die geschätzte Dauer der einzelnen Arbeitspakete zu überprüfen und möglicherweise noch zu korrigieren.
- Manche Arbeitspakete müssen vielleicht noch zeitlich verkürzt werden, damit der Endtermin gehalten werden kann.



Morgen kommt's darauf an!
Da fällt die Entscheidung,
ob wir fahren.

Wieso Entscheidung? Ich
dachte, die Klassenfahrt ist
beschlossene Sache!

Nicht ganz. Wir hatten bisher
nur den Auftrag, eine Planung
zu erstellen. Von der hängt
ab, ob wir das Projekt auch
durchführen.

Ist doch klar. Wenn jetzt
dabei herausgekommen
wäre, dass die Zeit für die
Vorbereitung nicht reicht,
würde sich unser Klassen-
lehrer nicht darauf ein-
lassen.



Wie's geht.

- ➡ Am einfachsten und häufig am wirksamsten ist die Präsentation Eurer Planungsdokumente auf Pinnwänden, Flipcharts oder ähnlichen Medien.
- ➡ Dabei solltet Ihr Euch auf das Wesentliche beschränken. Die wichtigsten Dokumente für diese Präsentation sind:
 - Planungskalender mit Meilensteinen
 - Projektstrukturplan mit den verantwortlichen Personen

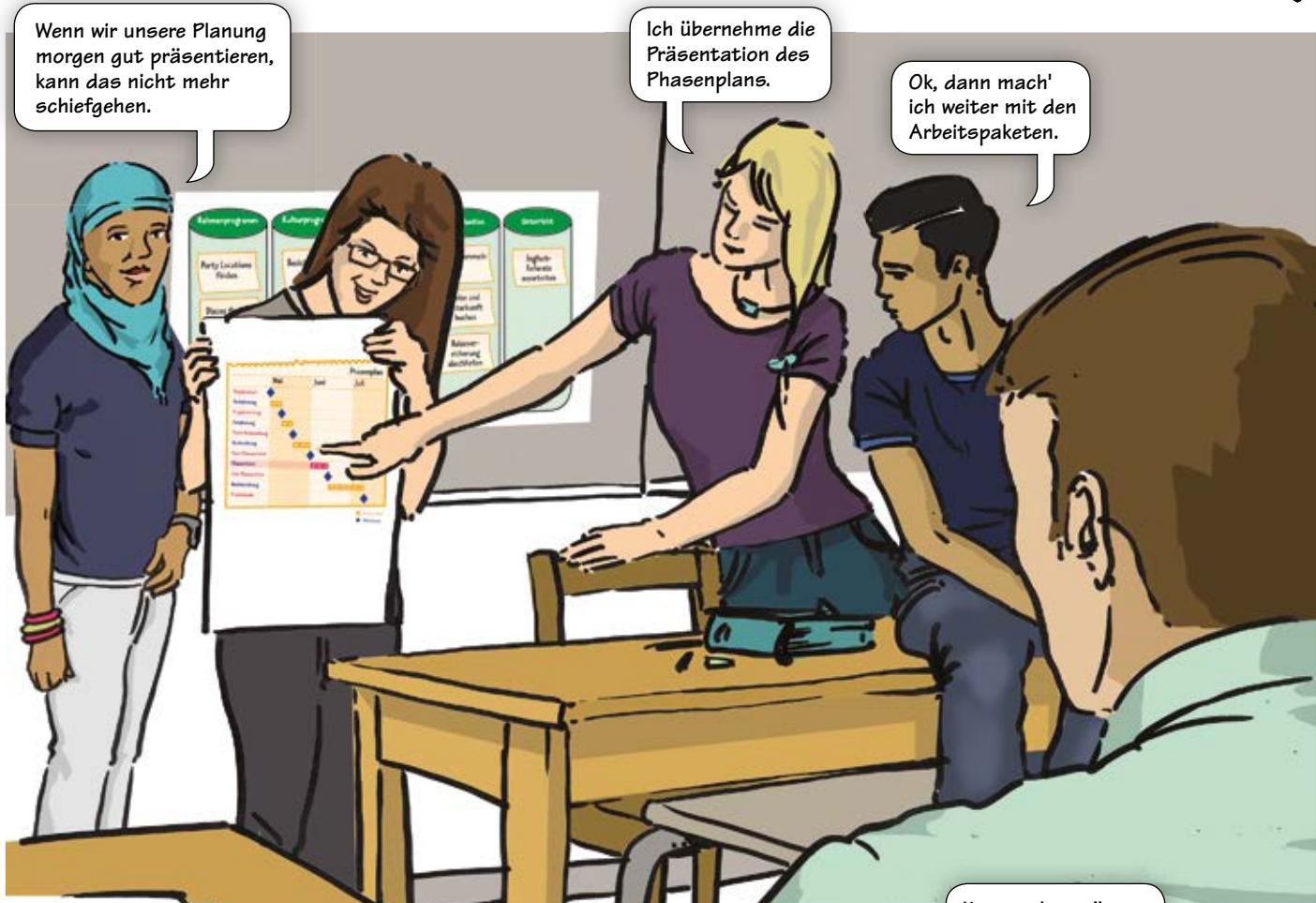
DAMIT'S Klappt!

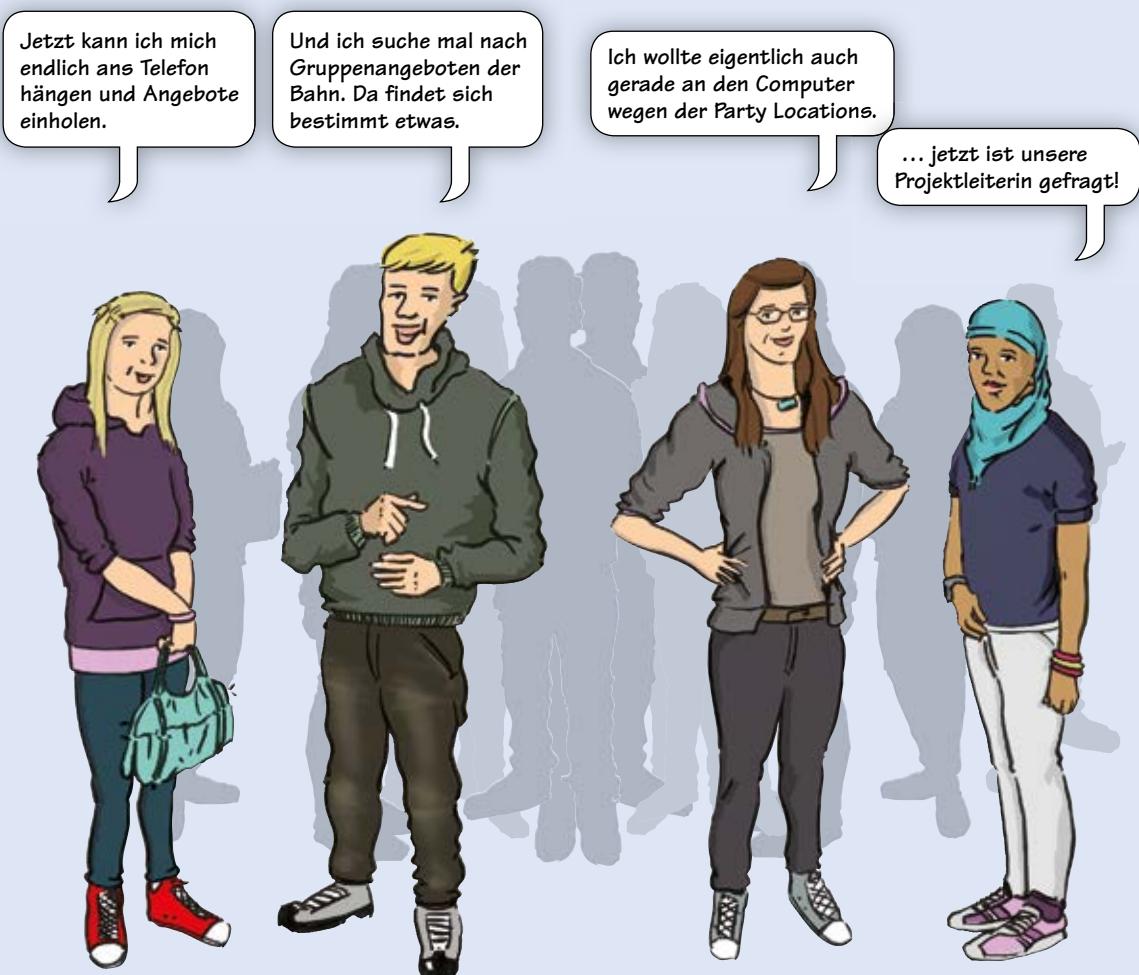
- ➡ Schließt Eure Präsentation mit einer Empfehlung für den Auftraggeber, wie er sich entscheiden soll (also ob für oder gegen die Durchführung Eures Projekts).
- ➡ Nennt auch mögliche Risiken, die den Erfolg des Projekts gefährden können. Nennt Maßnahmen, mit denen Ihr die Risiken eingrenzen oder ausschalten wollt.

Planungsergebnisse präsentieren

Schritt

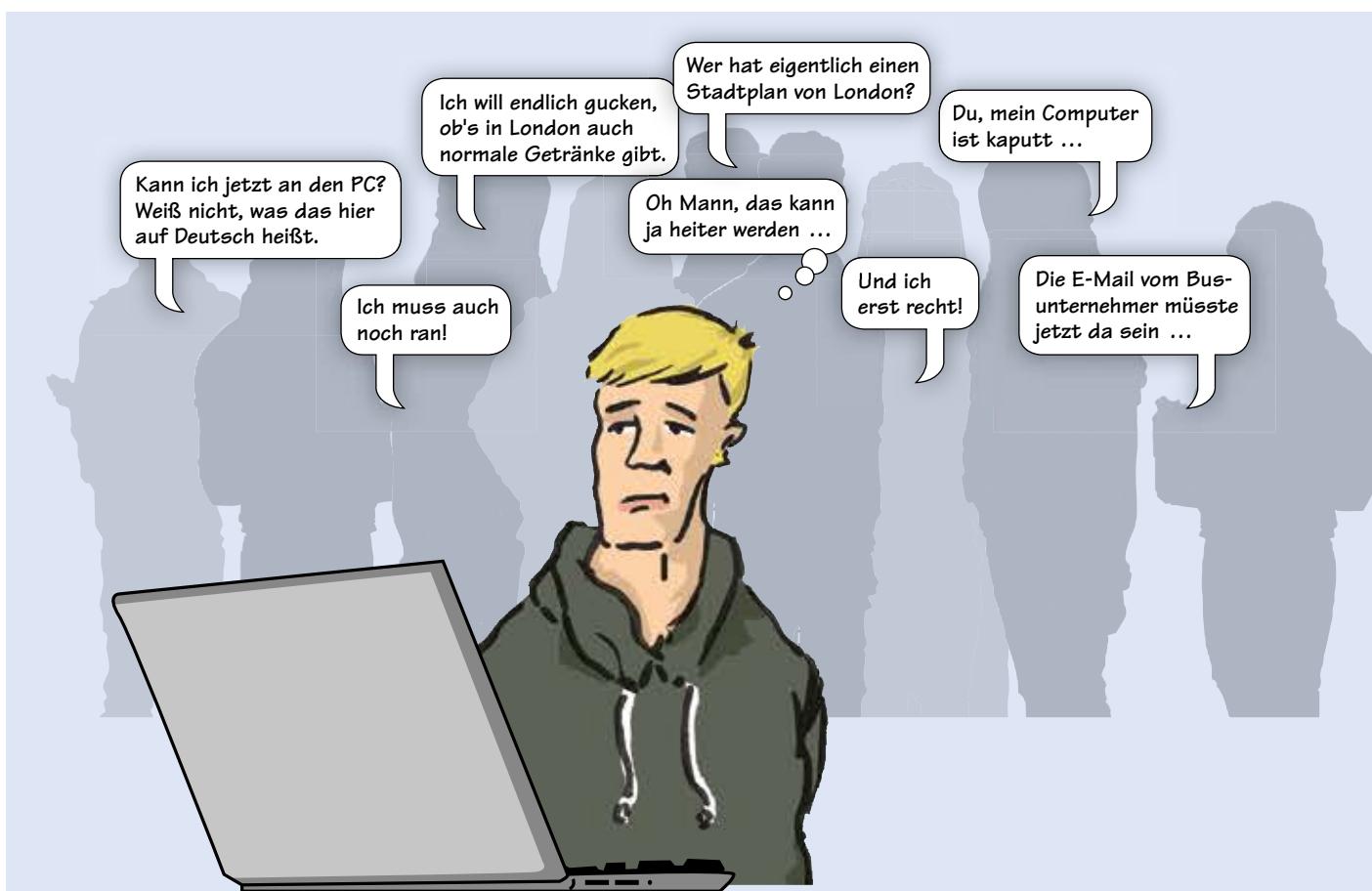
9





Wie's geht.

- ➡ Versucht, Euren Plan einzuhalten und die Arbeitspakete in der festgelegten Zeit zu erledigen.
- ➡ Der Projektleiter oder die Projektleiterin:
 - achtet besonders auf die vereinbarten Termine und kümmert sich bei Problemen um eine Lösung
 - berichtet dem Auftraggeber regelmäßig über Fortschritte bei der Projektdurchführung
- ➡ Nach der Durchführung (also nach Eurer Rückkehr aus London) wird in einem Abschlussgespräch mit Eurem Auftraggeber das gesamte Projekt bewertet:
 - Was lief gut? Warum?
 - Was würden wir beim nächsten Mal besser machen? Wie?



DAMIT'S Klappt!

- Vergesst nicht, Euch in Eurer Gruppe immer wieder abzusprechen.
- Achtet auf vereinbarte Teamregeln. Sie gelten auch für die Durchführung.
- Füllt Euer Projekttagebuch lückenlos und gut lesbarlich aus.

ACHTUNG!

- Ein Plan ist ein Plan und nicht die Wirklichkeit. Nicht alles ist bis ins Kleinste planbar. Es kommt häufig zu Abweichungen. Deshalb ist keine Panik angesagt, sondern eine Korrektur des Plans, damit alle anderen Aktivitäten darauf abgestimmt werden können. Dazu informiert Ihr Euren Auftraggeber (Lehrkraft) und besprecht gemeinsam die notwendigen Änderungen.

Auflösung zum META-Test

von Seite 7



M bedeutet Macher

Wenn Du hier die höchste Deiner vier Punktzahlen erreicht hast, ergrifft Du gern die Initiative und wirkst deshalb auf andere manchmal etwas bestimmt. „Macher“ achten auf den Fortschritt im Team und übernehmen Verantwortung. Sie sind ergebnis- und zielorientiert und mögen es nicht, wenn getrödelt oder gefaulenzt wird.

Markus und Merve



Emma und Erik

E bedeutet Entwickler

Wenn Du hier die höchste Deiner vier Punktzahlen erreicht hast, entwickelst Du gern neue Ideen und bist auch bereit, neue Wege zu gehen. Es fällt Dir leicht, Vorschläge zu entwickeln. Deshalb wirkst Du manchmal etwas unruhig auf andere. Routine und Langweile magst Du nicht. Du bist kreativ und achtest auf die Vielfalt im Team.



Niko und Kim

T bedeutet Teamer

Wenn Du hier die höchste Deiner vier Punktzahlen erreicht hast, arbeitest Du gern mit anderen zusammen und bist kompromissbereit. Es ist Dir wichtig, dass ein gutes Teamklima herrscht, weshalb Du Auseinandersetzungen und Diskussionen eher meidest. Auf andere wirkst Du manchmal etwas ruhig.



Alex und Aylin

A bedeutet Analytiker

Wenn Du hier die höchste Deiner vier Punktzahlen erreicht hast, arbeitest Du gründlich und organisiert. Du erwartest, dass auch andere sorgfältig arbeiten, weshalb Du Unordnung oder Unklarheiten nicht magst. Du bist gewissenhaft und versuchst, Dinge objektiv zu bewerten.

Vergleicht Eure Werte. Im Idealfall sind in einem Team unterschiedliche Fähigkeiten vereinigt, die mit den Begriffen „Macher“, „Entwickler“, „Teamer“ und „Analytiker“ belegt werden können. Vielleicht stellt Ihr nun fest, dass eine oder mehrere dieser Fähigkeiten in Eurem Team zu schwach ausgebildet sind. Dann solltet Ihr überlegen, wie Ihr das ausgleichen könnt. Euer Lehrer oder Eure Lehrerin ist Euch sicherlich gern behilflich.

Grobplanung

Das Projekt bekommt einen Steckbrief.



Schritt 1

Auftrag klären



Wer ist von unserem Projekt betroffen?



Schritt 2

Umfeld berücksichtigen

Projektmanagement – Die 10 Schritte im Überblick



Was wollen wir erreichen?

Schritt 3

Ziele festlegen



Team und Auftraggeber ...

... verstehen sich.



Schritt 5
Projektvertrag abschließen



Schritt 4
Phasen planen und Meilensteine festlegen



Eins nach dem anderen!



Feinplanung

Schritt 6

Arbeitspakete schnüren und strukturieren



Schritt 7

Aktivitäten beschreiben und Verantwortung übernehmen



Schritt 8

Zeitabläufe festlegen



Wann wird was gemacht?

Jetzt geht's richtig los!



Schritt 10

Projekt durchführen und abschließen

Ausführung



Schritt 9

Planungsergebnisse präsentieren



Zeigt, was Ihr geplant habt!

Die wichtigsten Begriffe des Projektmanagements auf einen Blick:

Begriff	Seite	Erläuterung
Arbeitspaket	26	Das Arbeitspaket (abgekürzt „AP“) ist ein Bündel von Aktivitäten mit Terminen, Kosten und Ergebniszielen. Für jedes Arbeitspaket muss ein verantwortliches Teammitglied benannt werden.
Indikator	18	Ein Indikator gibt Antwort auf die Frage: Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht wurde?
Meilenstein	21	Meilensteine sind wichtige Ergebnisse, die den Arbeitsfortschritt im Projekt anzeigen. Häufig werden sie mit dem Auftraggeber abgestimmt. Dabei können Änderungen im Projektverlauf abgesprochen werden.
Phase	21/22	Eine Phase ist eine Zeitdauer, in der einzelne Aktivitäten sinnvoll zusammengefasst werden.
Phasenplan	22	Der Phasenplan ist eine Art Kalender, der den geplanten Projektablauf mit seinen Phasen und Meilensteinen graphisch darstellt.
Projekt-Ablaufplan	33	Mit dem Projekt-Ablaufplan stellt Ihr Eure gesamten Projektaktivitäten (Arbeitspakete) aus dem Projektstrukturplan in einer zeitlichen Abfolge dar. Die Länge eines Balkens entspricht der Dauer des jeweiligen Arbeitspakets.
Projektmanagement	5	Projektmanagement ist eine bestimmte Folge von Schritten für die Planung und Durchführung von größeren Projekten.
Projektsteckbrief	14	Der Projektsteckbrief enthält wichtige Informationen über ein Projekt. Er ist die Arbeitsgrundlage für alle weiteren Schritte.
Projektstrukturplan	29	Der Projektstrukturplan (PSP) zeigt auf einen Blick alle Arbeitspakete, die in einem Projekt bearbeitet werden sollen. Die Anordnung (Struktur) ergibt sich aus der vereinbarten Arbeitsteilung im Team.

Begriff	Seite	Erläuterung
Projekttagebuch	10	Im Projekttagebuch wird der Projektverlauf dokumentiert: Was wurde wann von wem getan bzw. erreicht? Und was ist noch offen? Es ist von jedem Teammitglied gegen Ende eines jeden Projekt-Unterrichtstages auszufüllen. Es kann zur Bewertung der Einzelleistungen im Team genutzt werden!
Risiko	14/34	Ein Risiko kann den Erfolg Eures Projekts gefährden. Es ist ein überraschendes Ereignis, das oft nicht vorhersehbar ist. Risiken könnt Ihr einschränken, indem Ihr bei der Projektplanung darüber nachdenkt, was passieren könnte.
Team	5-9	Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Dabei unterstützen sie sich gegenseitig und übernehmen Verantwortung für einzelne Aufgaben.
Teilprojekt	27	Ein Projekt kann aus mehreren Teilprojekten bestehen. Ein Teilprojekt umfasst einen bestimmten Teil von Arbeitspaketen. Anstatt Teilprojekt wird auch der Begriff Hauptarbeitspaket verwendet, weil es mehrere Arbeitspakete zusammenfasst.
Teilziel	18	Die Summe der Teilziele ergeben das Projektziel. Wenn also alle Teilziele erreicht sind, ist das Projektziel erreicht.
Umfeldanalyse	16	Jedes Projekt hat ein Umfeld. Das Wichtigste sind die Menschen, die vom Projekt betroffen sein könnten. Vielleicht finden sie es gut und unterstützen Euch. Vielleicht interessieren sie sich nicht dafür oder lehnen es gar ab. Mit der Umfeldanalyse macht Ihr Euch ein Bild davon.
Ziele	18-20	Ziele sind in unserem Fall bestimmte Ergebnisse, die wir mit dem Projekt erreichen wollen. Siehe auch: Projektziel und Teilziel.

Notizen

Dieser Text ist (nicht nur) für Lehrerinnen und Lehrer!

Projektmanagement ist eine in der Berufspraxis akzeptierte und international standardisierte Systematik zur Lösung komplexer Probleme. Sie basiert auf vielfältigen Erfahrungen von Menschen im Umgang mit schwierigen Problemen, die sie in der Regel nicht allein bewältigen können.

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. hat es sich zur Aufgabe gemacht, Projektmanagement auch für den Bildungsbereich zu erschließen. In mehrjähriger Zusammenarbeit der GPM mit Bremer Schulen, dem Landesinstitut für Schule und der Universität Bremen entwickelten die Autoren eine für den Unterricht geeignete Projektmanagement-Systematik, die selbstorganisiertes Lernen mit planvollem Handeln verbindet.

Dass die immer so geschwollen schreiben müssen!



Der Leitfaden richtet sich an Schülerinnen und Schüler, die in ihrer Schule an Projekten arbeiten – zum Beispiel im Rahmen der Berufsorientierung oder einer Schülerfirma. Damit lernen sie Schritt für Schritt, wie sie ein Projekt vom Auftrag bis zur Realisierung bearbeiten können. Am Beispiel einer Klassenfahrt nach London wird das Vorgehen illustriert und verständlich aufbereitet. Die einzelnen Schritte des Leitfadens bilden den Kern professioneller Projektarbeit in der Wirtschaft sowie in Forschung und Entwicklung. Sie orientieren sich an den international gültigen Projektmanagement-Standards.

Planung und Realisierung von Projekten im Team fördern den Erwerb fachlicher, personaler und sozialer Kompetenzen besser als herkömmliche Unterrichtsformen. Deshalb hoffen wir, dass dieser Leitfaden eine möglichst große Verbreitung findet. Die GPM wünscht den Lehrerinnen und Lehrern sowie den Schülerinnen und Schülern viel Erfolg beim Einsatz des Leitfadens!

Also, was Du so schreibst, versteht ja auch nicht jeder!

