

Heinke Rübken

# Projektmanagement im Bildungsbereich

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Einleitung .....	7
1 Projekte im Bildungswesen .....	9
1.1 Projektmerkmale .....	9
1.2 Projektarten .....	11
1.3 Typische Phasenmodelle .....	13
1.4 Besonderheiten von Bildungsorganisationen .....	22
1.5 Herausforderungen von Projekten in Bildungsorganisationen.....	24
1.6 Gelingensbedingungen von Projekten in Bildungsorganisationen.....	27
1.7 Diskussionsaufgaben.....	30
2 Projektmanagement-Tools für die Bildungsarbeit.....	31
2.1 SWOT-Analyse .....	32
2.2 Stakeholder-Analyse.....	34
2.3 Meilensteinplanung.....	36
2.4 Ablaufplanung.....	37
2.5 Meilensteintrendanalyse.....	38
Diskussionsaufgaben .....	40
3 Projektevaluation.....	41
3.1 Grundlagen .....	41
3.2 Erstellung eines Evaluationskonzeptes für das Weiterbildungsprogramm UNILEAD (University Leadership and Management Training Programme).....	43
3.2.1 Ausgangslage .....	43
3.2.2 Fokus der Evaluation .....	43
3.2.3 Planung und Methodik.....	44
3.2.4 Organisation und Berichterstattung .....	44
Diskussionsaufgaben .....	45
4 Projektbeispiele .....	47
4.1 Angebotsentwicklung: Certificate of Advanced Studies in Schulmanagement und Schulleitung in der Primarstufe .....	47
4.2 Umweltbildung: Aufbau eines Öko-Schulgartens.....	53

4.3	Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	57
5	Fazit.....	65
	Literaturverzeichnis .....	67

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zielhierarchie am Beispiel eines Weiterbildungsangebotes .....	16
Abb. 2: Fünf Phasenmodell zur Entwicklung und Implementierung eines EDV-Vorhabens.....	19
Abb. 3: Projektmanagement-Tools für die Bildungsarbeit.....	33
Abb. 4: Identifikation interner und externer Stakeholder.....	35
Abb. 5: Erfassung von Stakeholdererwartungen.....	36
Abb. 6: Meilensteinplan für inklusives Unterrichten im Sachunterricht.....	37
Abb. 7: Balkendiagramm für ein Forschungsprojekt.....	38
Abb. 8: Meilensteintrendanalyse.....	39
Abb. 9: Balkendiagramm für den Schulgarten .....	55
Abb. 10: Balkendiagramm für das Qualitätsentwicklungsprojekt.....	59
Abb. 11: Qualitätsindikatoren.....	61

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterschiede zwischen Organisationen und Projekten.....	10
Tab. 2: Projektarten und Beispiele aus unterschiedlichen Bildungsbereichen .....	11
Tab. 3: Phasenmodelle im Projektmanagement .....	21
Tab. 4: Repetitive und einzigartige Aufgaben .....	25
Tab. 5: Fragebogen für eine qualitative Evaluation.....	52
Tab. 6: Qualitätsstandards im MINT.online-Verbund .....	60

## Einleitung

Projekte sind en vogue – auch und insbesondere in Bildungsorganisationen. Manche Beobachter argumentieren gar, dass die Bildungslandschaft in den letzten Jahren immer „projektförmiger“ geworden sei (Winter, 2012; Torka, 2009; Besio, 2009). Auch wenn Sie im Laufe eines Praktikums Berufserfahrungen sammeln, geschieht dies nicht selten in Projektform. Sie erhalten eine Projektaufgabe, die Sie innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens unter Ausnutzung bestimmter Ressourcen zu erledigen haben. An solchen Projekten ist die doppelte Adressierung von „Abenteuer“ und „Kontrolle“ besonders faszinierend (Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002, Besio, 2009). Das bedeutet, dass Projekte einerseits durch die Abkopplung von der „normalen“ Organisationsstruktur Freiraum für Innovationen und neue Ideen bieten („Abenteuer“), sie andererseits durch eine strikte Projektplanung zugleich Effizienz und Kontrolle sicherstellen sollen. Die Bezeichnung „Projekt“ deutet auf einen klaren Anfang und ein definierbares Ende hin und beinhaltet häufig Innovationen, Experimente oder Reforminitiativen, die jenseits des „Normalbetriebs“ entwickelt und nach der Durchführung in die reguläre Organisation überführt werden sollen. Gerade die Implementierung des Projektes in die übergeordnete Organisation ist eine kritische Phase, die häufig sehr stiefmütterlich behandelt wird.

Hier setzt der vorliegende Studienbrief an: Eine erfolgreiche Umsetzung eines Projektes in Bildungseinrichtungen setzt nach Auffassung der Verfasserin dieses Studienbriefes ein fundiertes Verständnis und die wissenschaftliche Reflektion von „temporären“ Organisationen im Bildungskontext voraus. Aufgrund der Besonderheiten von Bildungsorganisationen, auf die noch gesondert eingegangen wird, sind einer einfachen Übertragung von Denkmustern oder Instrumenten, z. B. aus der Betriebswirtschaftslehre oder dem Projektmanagement, deutliche Grenzen gesetzt. Deshalb setzt sich der folgende Text mit der Frage auseinander, was Bildungsprojekte auszeichnet und wie sie sich im Rahmen eng gesetzter Zeiträume und knapper Budgets realisieren lassen. Gleichzeitig soll sich der Studienbrief auch an den Bedürfnissen der Praktiker\*innen ausrichten. Damit wird nicht unbedingt der Anspruch erhoben, simple Erfolgsrezepte für das Management von Bildungsorganisationen und -projekten vorzulegen. Vielmehr soll mit den einzelnen Grundlagenkapiteln eine theoretische Reflexionsebene angeboten werden, auf deren Basis sich praktische Erfahrungen aus der Bildungsarbeit und aktuelle Projektideen einordnen und in einem neuen Licht beurteilen lassen.

Das Skript ist wie folgt aufgebaut: Der erste Teil des Studienbriefes fokussiert die grundlegenden Begriffe des Projektmanagements und beschreibt die besonderen Merkmale von Projekten und Bildungsorganisationen. Einige dieser Unterkapitel wurden bereits in dem von mir verfassten Werk „Bildungsmanagement in der Schule“ (Röbken, 2007) und im Lehrbuch „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“ (Hanft, 2008) veröffentlicht und können dort im Selbststudium noch weiter vertieft werden. Da Sie im Rahmen eines Praktikums zudem ein konkretes Projekt managen möchten, sind bestimmte Instrumente des Projektmanagements sinnvoll und hilfreich. Konzepte, die besonders relevant für die typische Bildungsarbeit sind, werden ausgewählt und anhand von Fallbeispielen illustriert.

Im dritten Kapitel werden einige Grundlagen zur Evaluation vorgestellt. Da jedes Projekt Wirkungen erzielen soll und für die Auftraggeber nicht selten ein konkreter Nutzen nachgewiesen werden muss, ist diese Thematik von besonderer Relevanz. In diesem Kapitel wird auch ein Evaluationskonzept vorgestellt und anhand eines Beispiels illustriert.

Im letzten Teil des Studienbriefes werden drei konkrete Projektbeispiele skizziert, die sich mit typischen Handlungsfeldern der Bildungsarbeit beschäftigen. Im ersten Projekt geht es um die Entwicklung von Qualitätsstandards in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Im zweiten Projekt wird ein Bildungsangebot im Themenfeld „Schulmanagement und Schulleitung“ konzeptioniert. Im dritten Projekt wird ein Fallbeispiel aus der Umweltbildung vorgestellt: Hier geht es um den Aufbau eines Öko-Schulgartens in einer Gesamtschule. Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Prof. Dr. Heinke Röbbken