

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², 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

1 Projekte im Bildungswesen

In diesem Teil des Studienbriefes wollen wir uns mit der Projektarbeit in Bildungsorganisationen beschäftigen. Heutzutage finden sich in allen gesellschaftlichen Teilbereichen projektförmige Strukturen wieder. Auch die Organisationsforschung interessiert sich für die Thematik und diskutiert Projekte unter einer Vielzahl von Begriffen, wie etwa „Temporary Organization“, „Transitory Organization“, „Disposable Organization“ oder als „organizational equivalent of a one-night stand“ (Bakker, 2010). Mancherorts wird gar von einer Management-Mode gesprochen, die sich wellenartig verbreitet und ab einem gewissen Punkt von einer neuen Management-Mode abgelöst wird (Gessler, 2009). Projekte sind in einer Vielzahl von Industrien an der Tagesordnung, wie z. B. in der Softwareentwicklung, im Marketing, in der Biotechnologie, in der Beratung, in der Modebranche, Funk und Fernsehen, aber auch im öffentlichen Dienst (Bakker, 2005). Im öffentlichen Sektor wurden im Zuge der New Public Management-Bewegung eine Vielzahl von Reformprojekten initiiert, mit denen Verwaltungsstrukturen aufgebrochen und durch neue Managementstrukturen ersetzt werden sollten. Auch im Hochschulwesen werden seit vielen Jahrzehnten Forschungsprojekte geplant und umgesetzt. Mittlerweile finden sich durch zahlreiche Fördermaßnahmen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung auch Projekte zur Verbesserung der Lehre. Eine per Gesetz definierte Daueraufgabe der Hochschule wird damit zunehmend „projektiert“. Für die Tatsache, dass sich ökonomisches Handeln zunehmend in kleinen, temporären Systemen statt in bürokratischen Großorganisationen abspielt, gibt es unterschiedliche Ursachen. Eine der häufigsten Erklärungen für die zunehmende Projektierung (insbesondere auch im Bildungswesen) ist die Tatsache, dass sich Organisationen in permanent verändernden Umwelten befinden, an die sie sich anpassen müssen, um ihr Überleben zu sichern (Bryde, 2000). Durch welche Merkmale sich derartige Projekte kennzeichnen lassen, wird im Folgenden näher erläutert.

1.1 Projektmerkmale

Projekte weisen gegenüber „normalen“ Organisationen einige Besonderheiten auf. Projekte lassen sich als temporär entkoppelte Einheiten einer übergeordneten Organisation charakterisieren, die sich flexibler gestalten lassen als eine bürokratische Großorganisation. Projekte lösen in der Regel keine Routineaufgaben, sie ermöglichen aber problemadäquates Vorgehen in bisher unbekanntem Domänen der Organisation. Auch in Bildungsorganisationen müssen unbekannte Probleme gelöst, Verbesserungen realisiert und Innovationen angestoßen werden. Die Entwicklung eines neuen Lernkonzeptes im E-Learning lässt sich z. B. leichter und schneller in einem kleinen Projektteam initiieren als durch die Anweisung aller in der Organisation tätigen Mitarbeitenden.

Im Vergleich zu einer gewöhnlichen Organisation handelt es sich bei Projekten um ein zeitlich befristetes Unterfangen – mit einem klar definierten Startpunkt und einem terminierten Projektende. Lundin und Steinthorsson (2003) nennen noch weitere Kriterien, anhand derer sich Projekte von gewöhnlichen Organisationen abgrenzen lassen (Tab. 1).