

HANDBUCH OES

# Projektmanagement an beruflichen Schulen

Konzept OES

<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
<b>2 PROJEKTMANAGEMENT FÜR SCHULEN</b>	<b>5</b>
<b>3 PROJEKTDEFINITION: VOM PROJEKTANTRAG ZUM PROJEKTAUFTRAG</b>	<b>8</b>
3.1 Projektvorhaben und -nutzen	8
3.2 Projektumfeldanalyse und Projektorganisation	10
3.3 Projektziele	11
3.4 Machbarkeits- und Risikoabschätzung	12
<b>4 PROJEKTZYKLUS</b>	<b>14</b>
4.1 Projektplanung	14
4.2 Projektdurchführung	18
4.3 Projektreflexion/-evaluation	18
4.4 Projektsteuerung	20
<b>5 PROJEKTABSCHLUSS UND EINBETTUNG IN DIE SCHULORGANISATION</b>	<b>21</b>
<b>6 QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR</b>	<b>25</b>

Die fortschreitenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen erfordern von den beruflichen Schulen stetige Anpassungen und damit eine permanente Entwicklungsarbeit. Das Konzept OES stellt für die beruflichen Schulen die systematische Basis für die funktional ausgerichtete Schul- und Unterrichtsentwicklung dar. Ein wesentliches Element bildet das Projektmanagement als Instrument für Innovationen an den beruflichen Schulen und in der effektiven Umsetzung der Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen Schulaufsicht und Schulen.

Die nun vorliegende Neubearbeitung des Themas Projektmanagement schließt an die OES-Hand-

reichung „Projektmanagement“ von 2010 an und entwickelt sie weiter, indem sie sowohl die vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse an den beruflichen Schulen in den letzten Jahren als auch aktuelle Ansätze der Wirtschaft aufgreift und strukturiert.

Im OES-Unterstützungssystem stellt die Handreichung eine Grundlage für die Gestaltung der Beratungs- und Fortbildungsangebote dar.

Mein herzlicher Dank gilt dem Autorenteam. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine informative und anregende Lektüre.

**Klaus Lorenz**

*Ministerialdirigent,*

*Leiter der Abteilung Berufliche Schulen, Frühkindliche Bildung, Weiterbildung  
des Kultusministeriums Baden-Württemberg*

# 1 Einleitung

Berufliche Schulen arbeiten im Konzept OES seit vielen Jahren mit und in Projekten. Im Rahmen der Schul- und Qualitätsentwicklung sind berufliche Schulen angesichts neuer Herausforderungen immer wieder gefordert komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen.

Projektarbeit bietet hier eine Möglichkeit für zielgerichtete und passgenaue Entwicklungsarbeit vor Ort.

Entwicklungsprojekte beruflicher Schulen sind in der Regel durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- neue bzw. innovative Vorhaben, die nicht mit vorhandenen Routinen zu bewältigen sind;
- einmalige, komplexe Aufgabenstellungen;
- auf im Vorfeld definierte Ziele ausgerichtet;
- zeitlich begrenzt, mit Start- und Endtermin;
- projektspezifische Organisation;
- begrenzte Ressourcen.

Die Steuerung von schulischen Entwicklungsprojekten und die entsprechenden Werkzeuge wie z. B. der Projektantrag, der Projektstrukturplan und das KANBAN Board bilden den Kern des Projektmanagements. Die Motivation der Beteiligten und der Betroffenen, die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens sowie der erkennbare Projektfortschritt sind dabei zentrale Stellgrößen. Damit Projekte in der Schule erfolgreich sind, bedarf es eines professionellen Projektmanagements, gesteuert von einer Projektleitung. Das Projektmanagement folgt einem strukturierten Vorgehen, um Transparenz und Verbindlichkeit herzustellen (z. B. wer erledigt was, bis wann). Ein geplantes Vorgehen erleichtert zudem die Integration der Projekte in den schulischen Alltag.

Darüber hinaus spielt die Projektarbeit besonders in der pädagogischen Arbeit eine zunehmende Rolle, beispielsweise im Fach Projektkompetenz in der Berufsschule und im Berufskolleg. Die damit verbundenen Unterrichtsprojekte und Lehr-Lernarrangements sind nicht Gegenstand dieser Handreichung (siehe Literaturliste).

Die vorliegende Handreichung ist als Leitfaden zu verstehen. Prozess- und praxisorientiert aufgebaut, wendet sie sich primär an Schulleitungen, Projektleitungen sowie an Mitglieder des Projektteams. Dabei kann sie als Guideline durch das gesamte Projekt, als punktuelles Nachschlagewerk zu einzelnen Phasen oder auch zur intensiven Vorbereitung für ein Projekt – insbesondere für „neue/unerfahrene“ Projektleitungen und Projektteammitglieder – eingesetzt werden.

Nach der Einleitung folgt zunächst eine systematische Übersicht über die Phasen von Projekten. Dabei wird Bezug genommen auf den PDCA-Zyklus, der in seinen vier Phasen die wesentlichen Stufen des Projektmanagements beinhaltet und damit eine gut strukturierte und praxisnahe Vorgehensweise ermöglicht. Die einzelnen Projektphasen werden jeweils kurz vorgestellt.

Anhand zweier Beispielprojekte wird (Beispiel 1: Aufbau einer Kooperation zwischen dem Berufskolleg I und den Ausbildungsbetrieben und Beispiel 2: Auswahl eines Lernmanagementsystems) sowohl die klassische als auch die agile Vorgehensweise veranschaulicht. Die Wahl der vorgestellten Instrumente sollte in Abhängigkeit der Schulkultur, der Art des Projektes sowie der Präferenzen des Projektteams erfolgen. In der praktischen Umsetzung lassen sich die beiden Vorgehensweisen kombinieren, man spricht dann vom hybriden Vorgehen („best of both worlds“).

Vorlagen für die eigene Umsetzung an der Beruflichen Schule werden unter [oes-bw.de](http://oes-bw.de) bereitgestellt. Die Handreichung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und stellt kein umfassendes Projektmanagementhandbuch dar, sondern beschränkt sich auf die wesentlichen Phasen und Instrumente zur schlanken Planung, Durchführung, Reflexion und Steuerung von Projekten an Beruflichen Schulen.



## 2 Projektmanagement für Schulen

Projektideen können z. B. aus dem Kollegium, von Schülerinnen und Schülern, vonseiten der Ausbildungsbetriebe, von der Schulleitung und/oder aus der Ziel- und Leistungsvereinbarung entstehen. Alle Entwicklungsaktivitäten liegen in der Gesamtsteuerung und -verantwortung der Schulleitung. Dazu zählen u. a. die organisatorische Einbindung des Projekts in die gesamtschulische Entwicklung (z. B. im Rahmen des Prozesses der Ziel- und Leistungsvereinbarung, die projektbezogene Personalentwicklung, die Kommunikation sowie die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen).

Projekte gelingen besonders gut, wenn sie vom Kollegium getragen werden. Dazu müssen die Bedeutung und Ziele von Beginn an verständlich und nachvoll-

ziehbar kommuniziert werden. Für die Projektbeteiligten gilt dies ganz besonders. Sie sollten bei der Planung der vorgesehenen Arbeitspakete einbezogen werden um die Umsetzung am Bedarf im schulischen Alltag auszurichten und so realistisch zu gestalten.

Wichtige Erfolgskriterien für die Projektdurchführung sind daher:

- Wenige, übersichtliche und kohärente Formulare und Vorlagen für eine ressourcenschonende Projektsteuerung;
- Bereitstellung nachvollziehbarer Informationen zu Projektstand und Projektverlauf für das Kollegium, die durch Impulse im Rahmen der schulischen Regelkommunikation ergänzt werden;
- Abstimmung und Koordinierung gleichzeitig laufender Projekte.

Die meisten Ansätze von traditionellem, agilem oder hybridem Projektmanagement stimmen darin überein, Projekte in Phasen zu gliedern und entsprechend zu

organisieren. Für die Entwicklungsarbeit beruflicher Schulen wird eine Gliederung vorgeschlagen, die dem PDCA-Zyklus folgt:

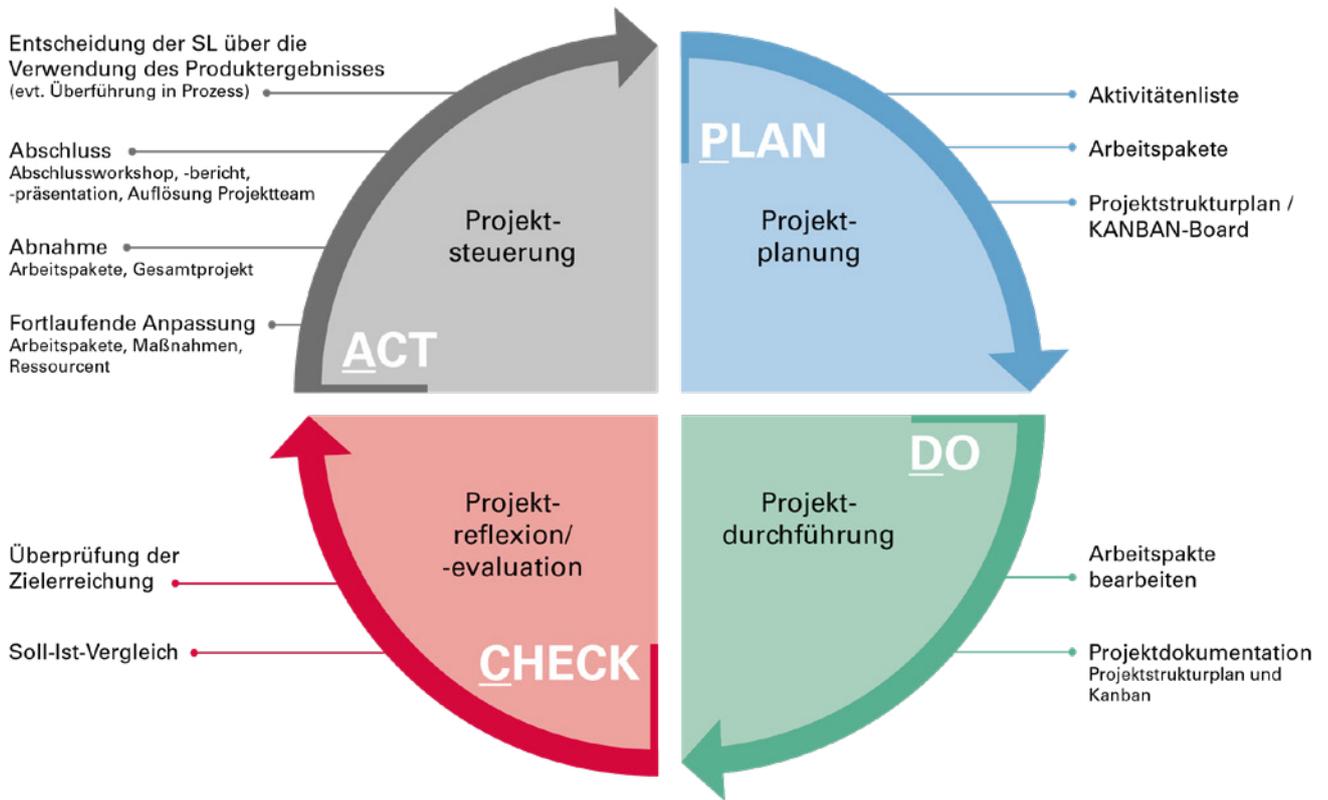


Abb 1: Projektphasen im PDCA-Zyklus

Das Grundmodell wird ständig durchlaufen. Es wiederholt sich zyklisch in allen Phasen. Die einzelnen Elemente werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

Zunächst wird das Projektvorhaben nach dem folgendem Schema geprüft, ob es sich dabei um ein Projekt handelt. Je mehr Merkmale zutreffen, desto eher ist der Projektcharakter gegeben.

Ein Entwicklungsprojekt bearbeitet ein Vorhaben, das einmalig sowie neuartig und komplex ist. Für eine erfolgreiche Planung müssen

- die Ziele des Vorhabens präzise formuliert;
- die zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzung der Ressourcen erfasst und berücksichtigt;
- die komplementäre Zusammenarbeit im Team, auch abteilungsübergreifend, organisiert werden.

Die Vorlagen sind abrufbar unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

CHECKLISTE PROJEKTMERKMALE	
Vorhaben ist neuartig (ja, bisher noch nicht implementiert)	✓
Vorhaben ist komplex (verschiedene Ansprechpartner (intern/extern) auf verschiedenen Hierarchieebenen)	✓
Ressourcen sind zeitlich begrenzt (Projekt soll innerhalb eines Zeitraumes abgeschlossen sein)	✓
Ressourcen sind personell begrenzt (aus Vertreterinnen und Vertretern des Kollegiums wird ein arbeitsfähiges Projektteam zusammengestellt)	✓
Ressourcen sind finanziell begrenzt (Anschaffung von Schulungsmaterial; Fortbildungsteilnahme)	✓
enge Zusammenarbeit im Team ist nötig	✓
es ist eine Projektorganisation eingerichtet	✓
Team besteht aus Kolleginnen und Kollegen verschiedener Fachrichtungen	✓

Tab. 1: Checkliste zur Prüfung der Projektmerkmale



# 3 Projektdefinition: Vom Projektantrag zum Projektauftrag

## 3.1 PROJEKTVORHABEN UND -NUTZEN

Vor dem Projekt werden mit der Schulleitung zunächst nachfolgende Fragen zum Auftrag geklärt, konkretisiert und entsprechende Vereinbarungen in der Projektskizze schriftlich fixiert:

- Welche Ideen, Vorstellungen und Wünsche sind mit dem Projekt verbunden?
- Welche Auslöser und Hintergründe liegen dem Projektauftrag zugrunde?  
Dies gibt Aufschlüsse über die möglichen Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren;
- Welchen Nutzen hat Ihr Projekt für die Schule?
- Welche Priorität soll dem Projekt eingeräumt werden?
- Wer hat die Zuständigkeit für das Projekt? Die Zuständigkeit kann erfolgen z. B. nach den OES- oder schulischen Qualitätsstrukturen oder einer passenden Funktionsrolle an der Schule.

Die Praxisbeispiele in Tab. 2 veranschaulichen die Schritte zur Klärung.

Die Klärung des Projektauftrags ist das Fundament der Projektplanung. Mit der Unterschrift der Schulleitung wird der Projektauftrag erteilt.

**Folgende Fragen sollte der Projektantragsteller / das Projektteam für sich beantworten können, wenn ein Projektvorhaben geplant ist:**

- Was haben wir vor? (siehe Projektantrag „Projektvorhaben“);
- Wie wird es bislang gemacht und was sind die derzeitigen Grenzen? (siehe Projektantrag zur Begründung des „Projektvorhabens“);
- Wie lange wird es dauern? (siehe Projektantrag „Projektbeginn und -ende“);
- Was ist neu an dem Ansatz und warum wird es erfolgreich sein? (siehe Projektantrag „Projektnutzen“);
- Wen betrifft es und welchen Unterschied wird es machen? (siehe Projektantrag „Projektnutzen“);
- Woran kann man im Verlauf des Projekts und zu dessen Ende den Erfolg messen? (siehe Projektantrag „Projektziele“);
- Was sind die Risiken und was die Vorteile? (siehe Projektantrag „Machbarkeits- und Risikoabschätzung“);

*Abb. 2: Leitfragen in Anlehnung an Heilmeyers Katechismus*

---

*Die Vorlagen sind abrufbar  
unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)*



**Praxisbeispiel: Aufbau der Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben**

*Welche Ideen, Vorstellungen und Wünsche sind mit dem Projekt verbunden?*

*Welche Auslöser und Hintergründe liegen dem Projekt zugrunde?*

Die Schülerinnen und Schüler des Berufskolleg 1 kommen meist ohne Praxiserfahrung an die Schule. Um Praxiseindrücke zu ermöglichen, bietet sich die Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben der Schule an. Z. B. Auszubildende stellen den Schülerinnen und Schüler ihren Ausbildungsberuf/-betrieb vor. Auszubildende führen mit den Schülerinnen und Schüler der Übungsfirma ein Telefontraining durch, Ausbilder führen ein Bewerbertraining durch, Betriebsbesichtigungen, die vom Auszubildenden organisiert und durchgeführt werden, Vertreter der Ausbildungsunternehmen halten Fachvorträge zu ausgewählten Themen (Lagerhaltung, Umweltschutz, Marketing).

**Geplanter Projektbeginn**

Januar 20XX

**Geplantes Projektende**

Ende Juli 20XX

**Projektnutzen für die Schule (Leitbild / Qualitätsbereich an der Schule)**

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Unterricht          | <input checked="" type="checkbox"/> Inner- und außerschulische Partnerschaften |
| <input type="checkbox"/> Schul- und Klassenklima        | <input type="checkbox"/> Qualitätssicherung und -entwicklung                   |
| <input type="checkbox"/> Professionalität der Lehrkraft | <input type="checkbox"/> Schulführung und Schulmanagement                      |

*Welchen Nutzen hat Ihr Projekt für die Schule?*

- Schule vertieft Kontakt mit den Ausbildungsbetrieben
- Schule und Betriebe verbessern Image für Außenwirkung (Infoabende etc.)
- Schülerinnen und Schüler bekommen einen Einblick in die betriebliche Praxis.
- Schülerinnen und Schüler knüpfen erste Kontakte zu potenziellen Ausbildungsbetrieben
- Schülerinnen und Schüler werden Fachinhalte praxisgerecht vermittelt

<p><b>Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware (LMS)</b></p> <p><i>Welche Ideen, Vorstellungen und Wünsche sind mit dem Projekt verbunden?</i>  <i>Welche Auslöser und Hintergründe liegen dem Projekt zugrunde?</i></p> <p>Einführung einer Lernmanagementsoftware zur Digitalisierung der Kommunikation und Kollaboration von Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schüler in allen Jahrgangsstufen eines Profulfachs mit je einer Klasse. Einführung einer gemeinsamen digitalen Lernmanagementsoftware: Plattform für den Austausch von Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften. Austausch von Dokumenten, ViKo-Tool, Evaluationen, Aufgaben bereitstellen, Online-Unterricht.</p>							
<p><b>Geplanter Projektbeginn</b> 01.03.20XX</p>	<p><b>Geplantes Projektende</b> 31.08.20XX (+ 18 Monate)</p>						
<p><b>Projektnutzen für die Schule (Leitbild / Qualitätsbereich an der Schule)</b></p> <table> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Unterricht</td> <td><input type="checkbox"/> Inner- und außerschulische Partnerschaften</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Schul- und Klassenklima</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Qualitätssicherung und -entwicklung</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Professionalität der Lehrkraft</td> <td><input type="checkbox"/> Schulführung und Schulmanagement</td> </tr> </table> <p><i>Welchen Nutzen hat Ihr Projekt für die Schule?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lehrkräfte arbeiten standortunabhängig untereinander und mit den Schülerinnen und Schüler über das LMS zusammen.</li> <li>• Kurswebseiten und Dokumentenverwaltung über das LMS erleichtern die Kollaboration zwischen den Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern.</li> <li>• Reduktion von Redundanzen bei der Datenhaltung/-ablage.</li> <li>• Die Schülerinnen und Schüler lernen das LMS und deren zur Verfügung stehenden Werkzeuge sinnvoll für den Unterricht zu nutzen. Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf die digitalen Herausforderungen ihrer Lebensrealitäten (Schule und Arbeitswelt).</li> <li>• Das Unterrichtsmaterial ist ortsunabhängig jederzeit verfügbar. Unterrichtsabläufe können auf tagesaktuelles Geschehen abgestimmt werden. Der Unterricht fördert das selbstorganisierte Lernen.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/> Unterricht	<input type="checkbox"/> Inner- und außerschulische Partnerschaften	<input type="checkbox"/> Schul- und Klassenklima	<input checked="" type="checkbox"/> Qualitätssicherung und -entwicklung	<input checked="" type="checkbox"/> Professionalität der Lehrkraft	<input type="checkbox"/> Schulführung und Schulmanagement
<input checked="" type="checkbox"/> Unterricht	<input type="checkbox"/> Inner- und außerschulische Partnerschaften						
<input type="checkbox"/> Schul- und Klassenklima	<input checked="" type="checkbox"/> Qualitätssicherung und -entwicklung						
<input checked="" type="checkbox"/> Professionalität der Lehrkraft	<input type="checkbox"/> Schulführung und Schulmanagement						

Tab. 2: Praxisbeispiele zur Klärung des Projektvorhabens

---

*Die Vorlagen sind abrufbar unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)*

### 3.2 PROJEKTUMFELDBANALYSE UND PROJEKTORGANISATION

Im Rahmen der Analyse des Projektumfeldes wird der Einfluss aller Projektbeteiligten und -betroffenen festgestellt. Dabei sollte auch eine Einschätzung hinsichtlich positiver oder negativer Einstellungen vorgenommen werden. Wichtig ist es nachzuvollziehen, welche Projektbeteiligten und -betroffenen zur eigenen Schule oder zu externen Gruppen wie Eltern, Betrieben, Schulträger o. a. gehören und welche Beziehungen untereinander bestehen.

Die Gründe für Befürwortung oder Kritik bieten häufig Ansatzpunkte, um tragfähige Lösungen oder Alternativen für eine breite Projektunterstützung herauszuarbeiten.

Innerhalb der Projektorganisation sollten Befürworter und konstruktive Kritiker vertreten sein. Die Projektmitglieder übernehmen unterschiedliche Rollen und Aufgaben. Eine Einteilung könnte wie folgt getroffen werden:

Projektleiter/in bzw. Projektmanager/in	Mitglieder des Projektteams	Schulleitung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung des Projekts;</li> <li>• Organisation der Projektaufgaben und -arbeitspakete;</li> <li>• Zielermittlung, Zielformulierung;</li> <li>• Kommunikation mit dem Projektumfeld;</li> <li>• Aufstellung eines Projektstrukturplans;</li> <li>• Überwachung der Projektschritte;</li> <li>• Projektstandsberichte an die Schulleitung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung bei der Projektplanung;</li> <li>• Bearbeitung der vereinbarten Arbeitspakete;</li> <li>• Regelkommunikation mit der Projektleitung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genehmigung der Projektidee aus dem Projektantrag;</li> <li>• Endabnahme des Projektergebnisses;</li> <li>• Zusammenstellung des Projektteams aus sich gegenseitig ergänzenden Kompetenzen</li> </ul>

Tab. 3: Rollen und Aufgaben im Projekt

Tab. 4 stellt die Aufgaben und Rollen für die Praxisbeispiele dar.

<p><b>Praxisbeispiel: Aufbau der Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben</b></p> <p><i>Wer ist Projektleiter/in? Wer arbeitet mit? Wer ist betroffen?</i></p> <p>Projektleiter/in: Lehrkraft X (koordiniert und steuert das Projekt)</p> <p>Projektmitglieder: Lehrkraft A, Lehrkraft B, Lehrkraft C (Lehrkräfte des Berufskolleg I und Berufsschule, organisieren und führen notwendige Aktivitäten durch)</p> <p>Betroffen vom Projekt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende der Ausbildungsbetriebe</li> <li>• Schul-/Abteilungsleitungen</li> <li>• Lehrkräfte</li> <li>• Schülerinnen und Schüler</li> <li>• Eltern</li> </ul> </p>
<p><b>Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware (LMS)</b></p> <p><i>Wer ist Projektleiter/in? Wer arbeitet mit? Wer ist betroffen?</i></p> <p>Projektleiter/in: Multimediaberater/in</p> <p>Projektmitglieder: Auswahl der Lehrkräfte nach internen Bedingungen der Schule (max. 6 bis 8 Mitglieder)</p> <p>Betroffen vom Projekt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Schülerinnen und Schüler der Schule</li> <li>• alle Lehrkräfte der Schule</li> </ul> </p>

Tab. 4: Praxisbeispiele Aufgaben und Rollen

### 3.3 PROJEKTZIELE

Zur Prüfung der Projektfortschritte und auch des Endergebnisses müssen operationalisierbare Ziele aufgestellt werden. Für die Formulierung operationalisierbarer Ziele bietet sich die SMART-Regel an.

<b>Spezifisch</b>	Die Schülerinnen und Schüler sollen Ausbildungsberufe kennenlernen;
<b>Messbar</b>	zwei Ausbildungsberufe;
<b>Akzeptiert</b>	Die Projektteilnehmenden/betroffenen Schülerinnen und Schüler sind damit einverstanden;
<b>Realistisch</b>	zwei Ausbildungsbetriebe kennenlernen ist möglich, unrealistisch wäre z. B.: die Forderung alle Ausbildungsberufe kennenzulernen;
<b>Terminiert</b>	Im ersten Schulhalbjahr (bis wann soll das Projekt/ der Projektschritt (Arbeitspaket) umgesetzt sein).

Tab. 5: Einsatz der SMART-Tegel im Praxisbeispiel

### 3.4 MACHBARKEITS- UND RISIKO-ABSCHÄTZUNG

Die Machbarkeit des Projekts hängt häufig auch von außerschulischen Bedingungen ab. Damit es nicht zu finanziellen oder personellen Fehlinvestitionen kommt bzw. frühzeitig Lösungen geschaffen werden können, sollten folgende Kriterien beachtet und hinsichtlich möglicher Risiken bewertet werden:

#### Technische Aspekte

Sind die technischen Voraussetzungen gegeben (z. B. Werkstatt, digitale Ausstattung)? Welche technischen Voraussetzungen müssen noch geschaffen werden?

#### Wirtschaftliche Aspekte

Ist ausreichendes Budget vorhanden? Wie kann noch fehlendes Kapital beschafft werden (Fördermöglichkeiten durch Institutionen, Fördervereine, ortsansässige Unternehmen)?

#### Politische und juristische Aspekte

Entspricht das Projekt der bildungspolitischen Schwerpunktsetzung des Landes, dem gesellschaftlichen Umfeld der Schule oder des Schulträgers? Entspricht dieses Projekt den gesetzlichen Vorgaben, z. B. in Bezug auf den Datenschutz?

#### Personelle und organisatorische Aspekte

Ist das Projekt mit den Fähigkeiten und den zeitlichen Verfügbarkeiten der vorhandenen Lehrkräfte durchführbar? Werden externe Experten oder vorausgehende Schulungen benötigt?



### Praxisbeispiel: Aufbau der Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben

Wie werden Machbarkeit und Risiken eingeschätzt?

Kriterien	benötigt	fehlend
Technische Ausstattung	Raum mit PC und Beamer	-
Wirtschaftliche Ausstattung	-	-
Politische und juristische Konformität	Datenschutz bei Bewerbungen und Lebensläufen von Schülerinnen und Schülern	Einverständnis der Erziehungsberechtigten
Personelle und organisatorische Ausstattung	Ansprechpartner/in der Ausbildungsbetriebe	-

### Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware (LMS)

Wie werden Machbarkeit und Risiken eingeschätzt?

Kriterien	benötigt	fehlend
Technische Ausstattung	digitales Endgerät – siehe Medienentwicklungsplan/ LMS beschaffen, einführen, einrichten und warten	-
Wirtschaftliche Ausstattung	Budget laut Medienentwicklungsplan	Noch ausstehend
Politische und juristische Konformität	DSGVO konformes LMS und Datenschutzvereinbarung mit Schülerinnen und Schülern	-
Personelle und organisatorische Ausstattung	Externes Unternehmen zur Einführung, Betreuung und Wartung des LMS, interne Ressourcen zur pädagogischen Betreuung	Fehlendes Know-how – Fortbildungen offen

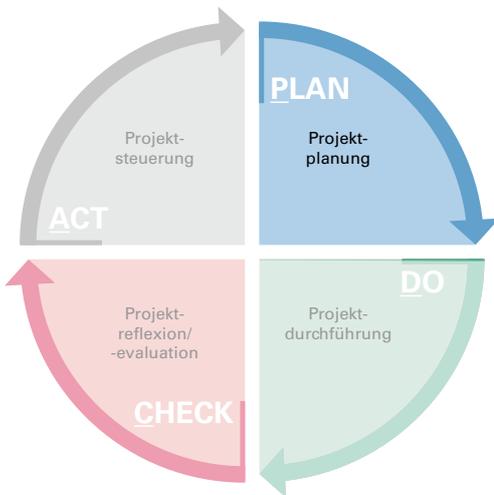
Tab. 6: Praxisbeispiele Machbarkeits- und Risikoabschätzung

Die Vorlagen sind abrufbar unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

Die Ergebnisse werden im Projektantrag (siehe Vorlage Projektantrag) zusammengefasst. Die Schulleitung erteilt mit ihrer Unterschrift den Projektauftrag. Der

Projektauftrag stellt die Basis für die weitere Projektplanung, -durchführung, -Reflexion und -steuerung dar.

# 4 Projektzyklus



- Arbeitspakete auf Vollständigkeit prüfen: Je Arbeitspaket wird geprüft, inwieweit weitere Aktivitäten zu ergänzen sind. Falls Aktivitäten fehlen, werden sie hinzugefügt. Zum Schluss wird die geplante Projektstruktur noch einmal auf ihre innere Logik geprüft und, falls nötig, angepasst.

## 4.1 PROJEKTPLANUNG

Auf der Grundlage des Projektauftrags kann im nächsten Schritt die Planung angegangen werden. Dabei stellt die Planung die gedankliche Vorwegnahme des vorgesehenen Handelns dar. Dazu wird das Projekt funktional hinsichtlich sinnvoller Arbeitspakete, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Zeitfenster strukturiert (siehe Infobox Projektplanung). Die Strukturierung dient gleichzeitig auch der weiteren Klärung und Abstimmung der Aktivitäten. Mit folgenden Schritten kann die Projektplanung systematisch umgesetzt werden:

### 1. Schritt:

- **Aktivitäten sammeln:** Zunächst (z. B. auf Klebezetteln oder digital) wird unstrukturiert notiert, was alles getan werden muss und welche Aktivitäten anstehen, um die Projektziele zu erreichen;
- **Arbeitspakete schnüren:** Die Aktivitäten werden strukturiert und thematisch in drei bis sieben große Blöcke unter einer Überschrift oder sprechenden Bezeichnung zusammengefasst. Diese Blöcke werden Arbeitspakete genannt;

**Projektstrukturplan:** Der Projektstrukturplan (PSP) ermöglicht einen vollständigen Überblick über die in einem Projekt anfallende Arbeit. Gleichzeitig werden die Arbeitspakete gegliedert, und die Zusammenhänge und inhaltlichen Abhängigen transparent dargestellt. Arbeitspakete stellen die kleinste Einheit im PSP dar. Pro Arbeitspaket wird die Verantwortlichkeit, Beginn und Ende definiert (Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. & Rietz, S. & Sebe-Opfermann, 2013).

**KANBAN-Board:** Das Projekt wird in Arbeitspakete aufgeteilt und in drei Spalten für den Zustand der Arbeitspakete gegliedert. Die Gliederung erfolgt in offenen Arbeitspaketen. Arbeitspakete in Bearbeitung und abgeschlossene Arbeitspakete. Während des Projektes besteht die Möglichkeit, dass neue Aufgaben und damit Arbeitspakete ergänzt werden (Kusay-Merkle, 2018).

Abb. 3: Infobox Projektplanung

**Hinweis:** Aktivitäten können auch im laufenden Projekt hinzugefügt und gruppiert werden, falls Aktivitäten vergessen oder erst nach der Planung in Erscheinung treten (siehe Abbildung 1).

**Ergebnis:** Ein vollständiger Arbeitsplan mit einer klaren Struktur liegt vor. Der gemeinsame Projektstrukturplan oder das KANBAN-Board vermittelt einen Überblick über das gesamte Projekt und liefert eine fundierte Entscheidungsgrundlage für alle weiteren Planungs- und Umsetzungsaktivitäten. Damit wird der Projektumfang verdeutlicht und ein einheitliches Verständnis für die Umsetzung zur Projektzielerreichung geschaffen.

## 2. Schritt:

Die Zuordnung von Zuständigkeiten sollte möglichst nach der Strukturierung, d. h. nach Planung der Aktivitäten und Arbeitspakete erfolgen. Für die optimale Zuordnung müssen die Kompetenzen und die zeitlichen Möglichkeiten der Projektmitglieder berücksichtigt werden:

- Wer ist geeignet für welches Arbeitspaket?
- Wer kann wann welches Arbeitspaket bearbeiten?
- Wer übernimmt die Verantwortung für welches Arbeitspaket, wenn mehrere Personen an einem Arbeitspaket mitwirken?
- Welche Ergebnisse sollen zum Abschluss des Arbeitspakets vorliegen?

Je klarer die genannten Punkte mit den Projektmitgliedern im Rahmen der Projektplanung bereits geklärt werden können, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit und desto geringer ist das Fehlerrisiko. Die Projektleitung überprüft fortlaufend den Projektfortschritt und damit die Funktionalität der Arbeitsergebnisse einzeln und in der Gesamtschau.

**Ergebnis:** Festgelegte Verantwortlichkeiten für die Arbeitspakete sind zugeordnet. Die Verantwortlichen wissen, was ihre Aufgabe ist und welchen Beitrag sie zum Projekt leisten sollen.

Projekte können einfach und übersichtlich anhand eines Projektstrukturplans oder über ein KANBAN-Board geplant und strukturiert werden.

Das **Praxisbeispiel 1** zum Aufbau einer Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben setzt auf ein hohes Maß an Standardisierung mit einer strikten Vorabplanung und klaren Vorgaben, wie welche Ziele erreicht werden sollen. Ressourcen werden klar zugeteilt und im Voraus abgeschätzt. Ebenso wird ein Endtermin festgelegt, der der Schulleitung eine gewisse Sicherheit gibt.

Das **Praxisbeispiel 2** zur Auswahl einer LMS, bietet genügend Flexibilität, um Ziel- und Planänderungen aufgrund sich ändernder Anforderungen schnell und einfach einzuarbeiten. Der Schulleitung liegen in regelmäßigen Abständen Zwischenergebnisse vor.

Ein hybrider Ansatz verbindet die Vorteile beider Vorgehensweisen und setzt dabei sowohl auf die klaren Strukturen hinsichtlich des Aufbaus und Ablaufs und erweitert diese um agile Elemente, wie z. B. durch neue Meetings und Berichtswege.

Abb. 4: Wahl der Projektinstrumente-/werkzeuge

Anhand der Praxisbeispiele wird die Nutzung der Instrumente zur Projektplanung dargestellt.

**Praxisbeispiel: Aufbau einer Kooperation zwischen dem Berufskolleg I und den Ausbildungsbetrieben**

Arbeitspaketnummer	Arbeitspaketbeschreibung	Verantwortlich	Beginn	Ende	Erledigt
A	Organisation Ausbildungsberuf vorstellen	Lehrkraft A	KW 1	KW 8	
A-01	Suchen geeigneter Azubis	Lehrkraft A	KW 1	KW 3	
A-02	Lehrkräfte der Berufsschule benennen geeignete Azubis verschiedener Ausbildungsberufe	Lehrkraft A	KW 3	KW 3	
A-03	Inhaltliche und terminliche Absprache mit den ausgewählten Azubis	Lehrkraft A	KW 4	KW 4	
A-04	Vorbereitung: Ort und Zeit der Durchführung festlegen und alle Beteiligten informieren	Stundenplaner/in und Fachlehrkraft	KW 3	KW 4	
A-05	Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf den Besuch der Azubis	Fachlehrkraft BWL			
A-06	Durchführung und Nachbereitung	Fachlehrkraft	KW 6	KW 8	
B	Bewerbertraining				
C	Praxisgerechte Vermittlung von Lehrplaninhalten				

Arbeitspaketnummer	Kalenderwochen														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A-01	■	■	■												
A-02			■												
A-03				■											
A-04			■	■											
A-05				■	■										
A-06						■	■	■							
B-01															

Tab. 7: Praxisbeispiel Projektplanung mit Projektstrukturplan und GANTT-Diagramm

Die Vorlagen sind abrufbar unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

**Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware**

Bereiche: ■ Fortbildungen ■ Anwendung LMS ■ Schnittstelle

To-Do	In Progress	Done
Kurzbeschreibung der Aktivität: Fortbildungsreihe zur Nutzung des LMS im Unterricht Verantwortlich: Multimediaberater	Technischen Support als Funktion im LMS bereitstellen Verantwortlich: IT-Team	Anleitung für digitale Prüfung von Hausaufgaben oder Klausuren erstellen Verantwortlich: Multimediaberater
Zugänge für Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte zum Schuljahresbeginn versenden Verantwortlich: IT-Team	Schnittstelle digitales Klassenbuch und LMS bereitstellen Verantwortlich: IT-Team	
Einheitliche Kommunikation festlegen Verantwortlich: Lehrerteam		
Vorlage für die Struktur einer Klasse bereitstellen Verantwortlich: IT-Team		
Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte einer oder mehrerer Gruppen (Klasse, Kurse, Team) zuordnen Verantwortlich: IT-Team		

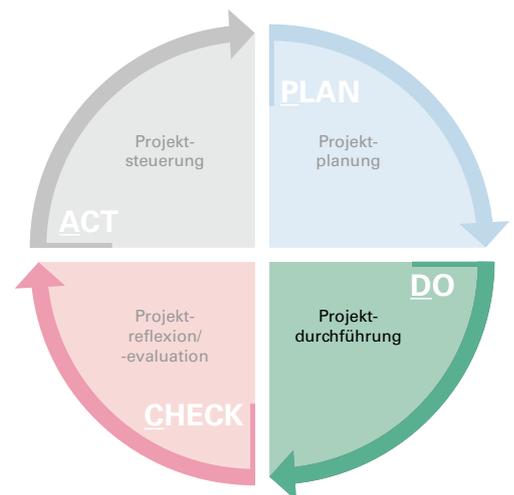
Tab 8: Praxisbeispiel Projektplanung mit KANBAN-Board

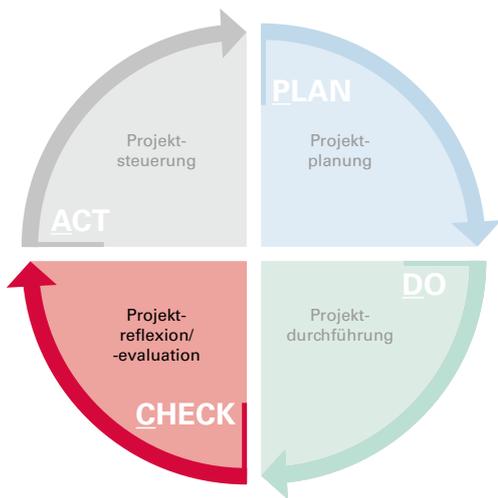
Die Vorlagen sind abrufbar unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

#### 4.2 PROJEKTDURCHFÜHRUNG

In der Phase der Projektdurchführung bearbeiten die Projektmitglieder die Arbeitspakete entsprechend der Planung. Für die Bearbeitung der Arbeitspakete sind die verantwortlichen Projektmitglieder zuständig. Die Projektleitung sorgt für die kontinuierliche Pflege der Projektstruktur, sowie des Status der zugehörigen Arbeitspakete und Aktivitäten sowie deren Kommunikation. Bis alle bereits geplanten und im Projekt neu aufgetretenen Arbeitspakete abgeschlossen sind wird der PDCA-Zyklus ständig durchlaufen:

- Bearbeitung der Arbeitspakete und Dokumentation des Fortschritts und der Änderungen (Projektdurchführung – DO);
- Überprüfung der Zielerreichung und Soll-Ist-Vergleich der einzelnen Arbeitspakete (Projektreflexion/-evaluation – CHECK);
- Aktivitäten verfolgen, Arbeitspakete ggf. und deren Ressourcen anpassen (Projektsteuerung – ACT);
- Projektplanung anpassen und gegebenenfalls aktualisieren (Projektplanung – PLAN);
- Information des Projektteams, der Schulleitung und des Kollegiums.





### 4.3 PROJEKTREFLEXION/-EVALUATION

Die Projektreflexion wird laufend während des Projektes durchgeführt. Sie setzt eine verbindlich vereinbarte Regelkommunikation im Projekt von den an den Arbeitspaketen Beteiligten voraus. Dabei werden die operationalisierten Arbeitspakete auf deren Zielerreichung von den Projektmitgliedern überprüft. Es findet ein Soll-Ist-Vergleich statt, was auch zu Veränderungen oder zusätzlichen Arbeitspaketen führen kann, um die Projektziele zu erreichen (Projektreflexion).

Dazu wird im Projektteam geklärt, wie der Projektfortschritt ermittelt und mit Änderungen umgegangen wird. Als Basis dienen der Projektstrukturplan oder

das KANBAN-Board, da hier alle Arbeitspakete enthalten sind und eine schnelle Orientierung stattfinden kann.

Tragende und unterstützende Leitfragen zur Reflexion der Arbeitspakete:

- Haben sich die Verantwortlichkeiten für das Arbeitspaket geändert?
- Ist der Projektfortschritt dokumentiert und für alle nachvollziehbar?
- Gibt es zusätzlichen Unterstützungsbedarf für das Arbeitspaket?
- Haben sich neue Arbeitspakete aus dem bestehenden Arbeitspaket gebildet?
- Werden weitere Projektmitglieder zur Fertigstellung benötigt?
- Gibt es Abhängigkeiten von anderen Arbeitspaketen, weswegen das Arbeitspaket ruht oder nicht weiterbearbeitet werden kann?

### Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware

Bereiche: ■ Fortbildungen ■ Anwendung LMS ■ Schnittstelle

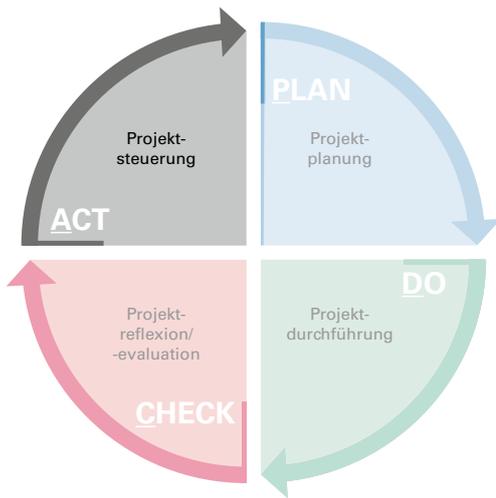
To-Do	In Progress	Done
Kurzbeschreibung der Aktivität: Fortbildungsreihe zur Nutzung des LMS im Unterricht Verantwortlich: Multimediaberater	Technischen Support als Funktion im LMS bereitstellen Verantwortlich: IT-Team	Anleitung für digitale Prüfung von Hausaufgaben oder Klausu- ren erstellen Verantwortlich: Multimediaberater
Zugänge für Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte zum Schuljahresbeginn versenden Verantwortlich: IT-Team	Schnittstelle digitales Klassen- buch und LMS bereitstellen Verantwortlich: IT-Team	
Einheitliche Kommunikation festlegen Verantwortlich: Lehrerteam		
Vorlage für die Struktur einer Klasse bereitstellen Verantwortlich: IT-Team		
Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte einer oder mehrerer Gruppen (Klasse, Kurse, Team) zuordnen Verantwortlich: IT-Team		

Tab. 9: Praxisbeispiel Projektreflexion mit KANBAN-Board

Die Vorlagen sind abrufbar  
unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

Die Projektevaluation erfolgt nach dem Projektabschluss, indem das Gesamtprojekt bezüglich der Durchführung, Zusammenarbeit und Fortführung bewertet werden. Folgende Leitfragen können die Evaluation unterstützen:

- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Wurde das Projektziel erreicht?
- Was trug zum Erreichen des Ziels bei?
- War die Terminplanung realistisch?
- Welche Herausforderungen gab es?
- War das Projekt mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet (technisch, zeitlich, personell)?
- Wie könnte dieses Projekt weitergeführt werden?
- Was haben Sie für sich gelernt?
- Was lief in dem Projekt gut?
- Was können Sie beim nächsten Projekt besser machen?



#### 4.4 PROJEKTSTEUERUNG

Damit die Planung immer aktuell ist und alle Teammitglieder zielgerichtet an den Arbeitspaketen und Aktivitäten arbeiten können, ist ein regelmäßiger Austausch im Projektteam, mit der Schulleitung und dem Kollegium wichtig (Regelkommunikation im Projekt). Der regelmäßige Austausch hat eine technische und soziale Seite.

- Die technische Seite umfasst die Frage, welche Informationen wer, wann und wie benötigt;
- Die soziale Seite der Information befasst sich mit der passenden Informationskultur an der jeweiligen Schule. Dabei ist das Ziel, dass das gesamte Kollegium und die Schulleitung auf einem einheitlichen Informationsstand sind, um zum einen den Projektfortschritt „mitzuerleben“ und zum anderen die Projektergebnisse auch mitzutragen.

Für die Steuerung von Änderungen stellen sich folgende Fragen:

- Wie kann der Arbeitsfortschritt im Team ermittelt werden?
- Wie geht das Team mit Änderungen in der Planung um?

#### Vorgehensweise:

- Der Projektfortschritt wird im Projektstrukturplan oder im KANBAN-Board festgehalten, aktualisiert und für alle transparent zugänglich gemacht (Projektsteuerung);
- Mögliche Projektänderungen werden direkt in der Planung überschrieben oder es gibt nach jeder Änderung eine neue Version (z. B. Projektstrukturplan oder KANBAN-Board).

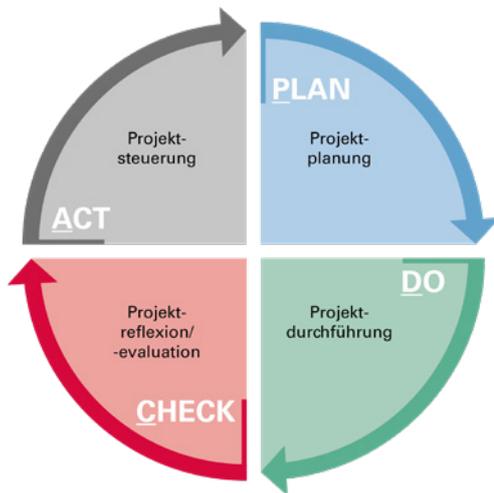
#### Ergebnis:

Im Team ist geklärt, wie der Projektfortschritt ermittelt und dokumentiert wird und wie mit Änderungswünschen und Änderungsanfragen im Laufe des Projektes umgegangen wird.

Die Heterogenität beruflicher Schulen führt immer auch zu unterschiedlichen Sichtweisen hinsichtlich des Nutzens und der Notwendigkeit eines schulischen Projektes. Die Kommunikation der Projektleitung unterstützt durch eine leicht verstehbare, positive Darstellung der Sinnhaftigkeit und des Nutzens des Projektes die Akzeptanz im Kollegium, z. B. durch

- Informationsveranstaltungen und Fachvorträge (Gesamtlehrerkonferenz, Pädagogischer Tag);
- persönliche Gespräche („Mundpropaganda“);
- Darstellung des Projektes und der Ergebnisse im Intranet (schwarzes Brett, Newsletter).

# 5 Projektabschluss und Einbettung in die Schulorganisation



Nach dem erfolgreichen Projektabschluss, sind die Projektergebnisse im Schulalltag nutzbar und können in die Schulorganisation eingebettet werden. Die Schulleitung entscheidet über die Verwendung der Projektergebnisse.

Im Projekt entwickelte Verfahren können in Regelprozesse der Schule überführt werden (vgl. MKJS. 2023. Prozessmanagement an beruflichen Schulen.).

Projekte enden mit Erreichen des Projektziels. Die Abschlussphase schließt ein Projekt inhaltlich und emotional ab und wird in ihrer Bedeutung und Wichtigkeit häufig unterschätzt und oft nur unzureichend durchgeführt.

Ziele der Abschlussphase sind:

- formaler Abschluss und dadurch Freisetzung von Ressourcen;
- emotionaler Abschluss;
- Vorstellung der Ergebnisse und des Entwicklungsweges;
- „Erfolge feiern“ und Niederlagen aufarbeiten.

Die konkrete Ausgestaltung des Abschlussprozesses hängt von der Komplexität des Projektes ab sollte aber immer alle Beteiligten und Betroffenen einbeziehen.

## **Inhaltlicher und emotionaler Abschluss:**

- Übereinstimmungen und Abweichungen der Zielsetzung feststellen und nachvollziehen;
- Planung von Restarbeiten (z. B. erstellen einer Liste mit offenen Punkten);
- Würdigung der Projektarbeit aller Beteiligten durch die Schulleitung;
- Darstellung der Bedeutung der Projektergebnisse für die künftige Arbeit an der Schule durch die Schulleitung.

Die Projektleitung erstellt den Projektabschlussbericht, der neben einer Ergebnisdarstellung auch den SOLL-IST-Abgleich aus der Projekt-Reflexion enthalten sollte.

Je nach Gegebenheiten des Projektes kann eine Abschlusspräsentation bei den am Schulleben Beteiligten internen und externen Gruppen, wie z. B. Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe, Eltern, sinnvoll sein. Das Projekt endet mit einer formalen Projektabnahme durch die Schulleitung und der Auflösung des Projektteams.

**Praxisbeispiel: Aufbau einer Kooperation zwischen dem Berufskolleg I und den Ausbildungsbetrieben**

**Soll-ist-Vergleich**

(Zielerreichung / Abweichungen feststellen / Wirksamkeit und Implementierungsgrad)

	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
1.	Die Schülerinnen und Schüler lernen im ersten Halbjahr des Berufskolleg I zwei Ausbildungsberufe kennen.	80 % der Schülerinnen und Schüler haben zwei Ausbildungsberufe kennengelernt.  20 % der Schülerinnen und Schüler haben keinen Ausbildungsberuf kennengelernt, da sie am Berufsorientierungstag nicht in der Schule waren.
2.	Die Schülerinnen und Schüler nehmen im ersten Halbjahr des Berufskolleg I an einem Bewerbertraining (Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräch) teil.	77 % haben am Bewerbertraining teilgenommen. Jedoch haben 10 % ihre Bewerbungsunterlagen nicht rechtzeitig bzw. unvollständig abgeliefert.  13 % hatten kein Interesse, da sie bereits einen Ausbildungsplatz für das kommende Schuljahr haben bzw. nicht nach der Schule mit einer Ausbildung beginnen wollen.
3.	Die Schülerinnen und Schüler lernen im zweiten Halbjahr des Berufskolleg I einen Lehrplaninhalt in der Praxis kennen (z. B. Lagerhaltung, Marketingmaßnahmen).	Die Lehrplaneinheit zum Thema Lagerhaltung mit einem Experten aus der Praxis sowie die dazugehörige Betriebsbesichtigung haben wie geplant stattgefunden.

**Analyse der Abweichungen, um Ursachen zu benennen** (positive Aspekte, Hürden):

Reflexion Leistungen/Termine:

Sofern die Termine für die oben genannten Veranstaltungen rechtzeitig im Schuljahresverlauf eingeplant sind, ist die Zielerreichung gewährleistet.

Reflexion Ressourcen/Kosten: –

Reflexion Organisation/Umweltbeziehungen:

In Zukunft soll ein Vorgespräch zwischen dem Fachlehrer und dem Experten aus der Praxis stattfinden, um Lerninhalte abzustimmen.

**Vorschläge für das weitere Vorgehen** (Empfehlungen ableiten, Regelprozessüberführung möglich?, Planung nach dem Projekt und Restaufgaben festhalten)

Zukünftig sollte ein Ansprechpartner der Schule die Koordination der Termine mit den Ausbildungsbetrieben, Fachlehrkräften, Stundenplaner/in, Abteilungsleitung etc. übernehmen.

Die Fachlehrkräfte müssen einen festen Abgabetermin für die Bewerbungsunterlagen (2.) setzen und auf Vollständigkeit prüfen.

	<b>Schulleitung</b>	<b>Projektleiter/in</b>
Unterschrift		
Datum		

## Praxisbeispiel: Einführung einer Lernmanagementsoftware (LMS)

### Soll-ist-Vergleich

(Zielerreichung / Abweichungen feststellen / Wirksamkeit und Implementierungsgrad)

	Soll	Ist
1.	Alle Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte verwenden das LMS für den Unterricht.	13 von 17 Lehrkräfte nutzen das LMS täglich im Unterricht. Alle SuS nutzen das LMS, wenn es im Unterricht angeboten wird.
2.	Tafelaufschriebe und Arbeitsblätter stehen chronologisch und sachlogisch jederzeit ortsunabhängig zur Verfügung.	In den Fächern Mathematik, Deutsch und dem Profilfach stehen alle Tafelaufschriebe und Arbeitsblätter vollständig zur Verfügung. In den übrigen Fächern gibt es kleine bis große Lücken.
3.	Ausarbeitungen der Schülerinnen und Schüler können digital korrigiert und benotet werden.	Technisch voll erfüllt. Wirksamkeit: in dem Profilfach wurde die technische Möglichkeit im Unterricht eingesetzt.
4.	Alle Daten stehen verlustfrei, hochverfügbar und standortunabhängig zur Verfügung.	Voll erfüllt.
5.	Alle Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler haben während der Projektphase einen Account für das LMS an der Schule.	Voll erfüllt für alle Schülerinnen und Schüler, welche zum Schuljahresbeginn bekannt sind. Neuzugänge im laufenden Schuljahr wurden verzögert aufgenommen.
6.	Die Schülerinnen und Schüler haben immer ihre Arbeitsunterlagen im Unterricht verfügbar.	In der Regel voll erfüllt, gelegentlich vergessen Schülerinnen und Schüler die Endgeräte und können auf die Arbeitsunterlagen im Unterricht nicht zugreifen.
7.	Das LMS ermöglicht den Dokumentenaustausch und die Zusammenarbeit der Schülerinnen und Schüler.	Der Dokumentenaustausch ist voll erfüllt, die Zusammenarbeit der Schülerinnen und Schüler findet nur sporadisch statt.

### Analyse der Abweichungen, um Ursachen zu benennen (positive Aspekte, Hürden):

1. und 2. Akzeptanz für das LMS ist nicht bei allen Lehrkräfte vorhanden. Zum Teil besteht noch Fortbildungsbedarf für die Lehrkräfte.
3. Als Pilot wurde ausschließlich im Profilfach eine digitale Klausur geschrieben.
5. Informationen der Neuzugänge sind nicht rechtzeitig bei dem IT-Team eingegangen (Neuanlage in ASV und LMS).
7. Unzureichende Angebote im Unterricht zur Förderung der Zusammenarbeit der Schülerinnen und Schüler.

#### Reflexion Leistungen/Termine:

Die technische Bereitstellung des LMS war leicht verzögert (4 Wochen), weswegen die geplanten Fortbildungen nicht im vollen Umfang für alle Fachschaften ausreichend angeboten werden konnten. Fokussierung auf das Profilfach, Mathematik und Deutsch.

#### Reflexion Ressourcen/Kosten:

Monetäre Ressourcen wurden ausreichend bereitgestellt. Personelle Ressourcen des IT-Teams sind ausreichend vorhanden (73 Supportanfragen konnten mit 2 h Anrechnung bearbeitet werden, 37 technische Anfragen sind noch offen und unbearbeitet.)

**Vorschläge für das weitere Vorgehen** (Empfehlungen ableiten, Prüfung auf Überführung in einen Regelprozess, Planung nach dem Projekt und Restaufgaben festhalten)

- Weitere Fortbildungen für Lehrkräfte anbieten
- Das IT-Team mit weiteren zeitlichen Ressourcen ausstatten – Vorschlag eine weitere Anrechnungsstunde. Voraussichtlich steigend, wenn es mehr Anwender gibt.
- Leihgeräte für Schülerinnen und Schüler zur Verfügung stellen, wenn sie ihre eigenen Geräte vergessen.
- Nach Abschluss der Fortbildungen, der Ausstattung des IT-Teams mit zeitlichen Ressourcen und der Beschaffung der Leihgeräte soll das Projekt in einen Regelprozess überführt werden. (Vgl. Handreichung Prozessmanagement).

	<b>Schulleitung</b>	<b>Projektleiter/in</b>
Unterschrift		
Datum		

Tab. 10: Praxisbeispiele Projektabschlussbericht

*Die Vorlagen sind abrufbar  
unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)*



## 6 Quellen und weiterführende Literatur

Blesius, Karin, / Brämer, Ulrike. 2016. Ein Projekt planen und durchführen. Düsseldorf.

Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph. 2019. Change-management. Frankfurt am Main.

Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. & Rietz, S. & Sebe-Opfermann, A. 2013. Einbettung in die Schulorganisation. In: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Handbuch Projektmanagement für Schulen. Köln. S.89-147

Heilmeier, George H. 1992. Some Reflections on Innovation and Invention, National Academy of Engineering, Washington, D.C.

Marien, Stefan / Regel-Zachmann, Janine. 2017.

Projektmanagement in der Schule, Weinheim Basel.

Kusay-Merkle, Ursula. 2018. Agiles Projektmanagement im Berufsalltag – Für mittlere und kleine Projekte, Heidelberg.

Sterrer, Christian / Winkler, Gernot. 2006. Let your projects fly, Projektmanagement, Methoden, Prozesse, Hilfsmittel, Wien.

Tiemeyer, Ernst. 2014. Projektmanagement in Lernsituationen. Haan-Gruiten.



## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber:**

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg  
Thouretstr. 6  
70173 Stuttgart  
www.km-bw.de

### **Verantwortlich:**

Hannelore Hammer, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

### **Autorenteam:**

Dr. Faruk Ceran, Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL)  
Regionalstelle Stuttgart  
David Link, it.schule Stuttgart  
Susanne Müller, Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen  
Volker Schuck, Walter-Eucken-Gymnasium Freiburg

### **Redaktion:**

Anna Katharina Stöber Auler, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

### **Fotos:**

stock.adobe.com: © contrastwerkstatt (S. 5), fizkes (S. 7), insta\_photos (S. 9),  
dusanpetkovic1 (S. 12), (JLco) Julia Amarel (S. 18), Zoran Zeremski (S. 25)

### **Layout:**

Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

Stuttgart, 2023

