

*Projekte scheitern fast nie an fehlender fachlicher Kompetenz, sondern daran, dass sie die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Projekts und zwischen dem Projekt und seiner Umwelt nicht bewältigen. (Mayrshofer & Kröger 2011)*

**Franz Frech**

### **Projektmanagement für innovative Schulentwicklung in der Ukraine (Pilotprojekt 2014-2015)**

Die Inhalte des in Kooperation mit der Universität für Bildungsmanagement in Kiew veranstalteten Projektmanagementlehrgangs orientierten sich an den **gegenwärtigen** und **zukünftigen Herausforderungen** und Aufgaben, vor die Bildungsverantwortliche gestellt sind.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen im Bildungsbereich generell, insbesondere in der Lehrerausbildung (beispielsweise die Verstärkung von ‚life long learning‘ bzw. ‚continuous professional development‘) sollten die Teilnehmerinnen für ein anspruchsvolles und umfangreiches Tätigkeitsfeld qualifiziert werden. Schulleitung braucht grundlegendes Wissen, um **Veränderungsprozesse** in ihrer Organisation zu **initiieren**. Sie soll den Rahmen dafür definieren, die Kompetenzen, diese Verantwortung mit anderen Personen zu teilen, weiterentwickeln und stärker Aufgaben an andere **delegieren** und diese gleichzeitig dafür **befähigen**. Projektmanagement kann die Flexibilität der Organisation erhöhen. Komplexe Aufgabenstellungen können professionell (rasch, effizient und kostengünstig) abgewickelt werden. Auf Änderungen des Umfeldes (geänderte Aufgaben, Innovationen) kann rasch reagiert werden.

Dieses **Pilotprojekt** sollte (zukünftige) Führungspersönlichkeiten für die Gestaltung, Umsetzung und Reflexion von Veränderungs- und Innovationsprozessen in Bildungsinstitutionen befähigen.

Die Teilnehmer sollten unter anderem die Fähigkeit, neue Wege in Bildungsfragen zu finden erwerben und diese anhand **konkreter Projekte** in Bildungsbereichen **umsetzen**.

Im Mittelpunkt stand die Vermittlung von **Grundkenntnissen des Projektmanagements**. Projektmanagement heißt, wissen, wie man Ziele in angemessener Zeit unter eingeschränkten Rahmenbedingungen erreichen kann. Es soll mithelfen, sich in einem dynamischen und sich wandelndem Umfeld gut weiterzuentwickeln und professionell und ressourcenschonend auf diese neuen Anforderungen zu reagieren.

Neben den Kenntnissen der Methoden war vor allem die **Sozialkompetenz** gefordert und ebenso die Bereitschaft **Verantwortung** zu übernehmen.

In Kooperation mit der Universität für Bildungsmanagement in Kiew wurde 2014 das **Pilotprojekt** für **Direktoren** bzw. zukünftige Direktoren (**Masterausbildung**) und Personal der **Universität** gestartet. Ziel war es die Projektmanagementkompetenz von Schulleitern in der Ukraine weiter zu entwickeln und die professionelle Durchführung von Projekten zu fördern.

Die Frage der Projektdefinition und der anzuwendenden Methoden (in Abhängigkeit von der Größe des Projektes) sollten beantwortet werden. Dabei wurde besonders in Betracht gezogen, dass Projekte im schulischen Kontext meist auf freiwilliger Mitarbeit der Lehrerinnen beruhen und vielfach als Mehrarbeit empfunden wurden. Auf das Bewusstmachen des **Nutzens** für die den Einzelnen und die Organisation sowie auf die Überzeugung eines Gefühls der Dringlichkeit der Veränderung als unabdingbare Voraussetzung für Wandel (Kotter 2012) wurde besonders hingewiesen.

So spielten daher die Fragen der **Motivation** der Teammitglieder, deren **Einbeziehung** in den Prozess und Herausforderungen der Schule im **Team** zu meistern, ohne dass es zu Überlastung einzelner Akteure führt, eine große Rolle.

**Kernidee** dieses Projektmanagementlehrganges war strukturiert, vorausschauend zu planen, den roten Faden stets im Auge zu behalten, klare Ziele zu formulieren und die Rollen (d.h. welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten bringen die verschiedenen Projektrollen mit sich, welche Rechte und Pflichten sind damit verbunden) festzulegen.

Dreh und Angelpunkt ist die gelungene Kommunikation im Projektteam und zum Umfeld sowie ein gelungenes Konfliktmanagement.

Ängste und Bedenken sollen ernst genommen werden, ebenso soll höchstmögliche Transparenz angestrebt werden.

Es wurden verschiedene **Tools**, die das Management eines Projektes erleichtern sollen, für die einzelnen Phasen eines Projektes, von der Vorbereitung bis zum Abschluss, praktisch erprobt.

**Beispiele** aus österreichischen und ukrainischen Projekten wurden vorgestellt und kritisch reflektiert. **Empfehlungen** wurden gegeben und Vorlagen (wie z. B. Checklisten, Spielregeln) sollten den Arbeitsaufwand reduzieren und mithelfen, eine gewisse Einheitlichkeit – auch bei der Terminologie- zu schaffen. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf eine stärkere Beteiligung der Lehrerinnen an der Schulentwicklung gelegt.

Projekte sind keine Einzelaufgabe eines Projektleiters, Projektarbeit ist **Teamarbeit**. Das Arbeiten und Handeln im Team, der Weg zu größerer Teamfähigkeit (vom Einzelkämpfer zum Team) sollte als hilfreich erkannt werden. Ebenso sollte die Koordination, Moderation und Leitung des Projektteams als notwendig erkannt werden und die entsprechenden Rahmenbedingungen für echte Zusammenarbeit im Team geschaffen werden.

#### **Literatur:**

Kotter, J.P. (2013): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Epub Vahlen.

Mayrshofer D. & Kröger, H.A. (2011<sup>4</sup>): *Prozesskompetenz in der Projektarbeit*. Hamburg: Windmühle.