

Multiprojektmanagement: Hinweise und praxisnahe Tipps

Zielsetzung und Nutzen

Mit dem Multiprojektmanagement werden u.a. nachfolgende operationale Ziele verfolgt:

- Auswahl der richtigen Projekte,
- Identifikation und Koordination von Schnittstellen zwischen den Projekten,
- Statusüberwachung aller Projekte,
- Aufbau und Einhaltung der Richtlinien zur Projektarbeit (PM-Handbuch),
- usw...

Die konkreten Ziele sind vor der Einführung festzulegen und leiten sich aus dem erwarteten Nutzen ab. Z.B.:

- Vermeidung von durch zu viele Projekte,
- Wertschätzender Umgang mit der Zeit Ihres Kollegiums,
- Steigerung der aktiven Beteiligung der Kollegen/-innen an den Projekten,
- Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Projekte,
- usw...

Rollen in der Projektarbeit

Projektmanagement ist ein rollenbasiertes Managementkonzept. Die operativen Projektrollen des Projektmanagements werden für das Multiprojektmanagement um ein paar Rollen erweitert. Es existieren einige typische Rollen, die – unabhängig von der Bezeichnung in der jeweiligen Organisation – in jeder Organisation vorhanden sind, die Projekte durchführt.

Für jede Rolle ist klar zu beschreiben, damit die Erwartungen an die Rolleninhaber an der Schule kanalisiert werden können:

- Verantwortung: Wofür ist die Rolle verantwortlich?
- Aufgaben: Was hat die Rolle zu tun, um der Verantwortung gerecht zu werden?
- Befugnisse: Was darf die Rolle um die Aufgaben eingeständig erfüllen zu können?

Daraus leitet sich das Anforderungsprofil ab, d.h. welche Kompetenzen die Person benötigt, um der Verantwortung gerecht zu werden.

Standardrollen in der Projektarbeit sind:

- Multiprojektmanager/-in: Wer koordiniert im Auftrag der Schulleitung alle Themen rund um die Projektarbeit?
- Projektauftraggeber/-in: Wer beauftragt das Projekt und bestätigt die Projektergebnisse?
- Projektkunde; Wer benötigt das Projektergebnis?

- Projektleiter/-in: Wer verantwortet die operative Projektdurchführung?
- Arbeitspaketverantwortliche/-r: Wer kümmert sich um die Abarbeitung konkreter Arbeitsaufträge?
- Projektmitarbeiter/-in: Wer erstellt die Arbeitsergebnisse?

Standardvorgehen

Ein Standardvorgehen erleichtern die Projektarbeit an der Schule. Ein einheitliches Verfahren zur Durchführung von Projekten ermöglicht eine bessere Steuerung aller Projekte für die Schulleitung, es schafft die Basis für Vergleichbarkeit und Erfahrungssicherung und beschleunigt die Einarbeitung.

Projekte an der Schule gehören in der Regel zu den Organisationsprojekten. Daher eignet sich hier ein typisches Vorgehen in fünf Phasen.

- Vorbereitung
Zusammenstellung des Projektteams,
Erstellung aller Analysen und Pläne zum Projekt.
- Bestandsaufnahme
Analyse des Ist-Zustandes,
Beschreibung der Anforderungen.
- Konzeption
Beschreibung des Zielbildes,
Entwicklung von Lösungsalternativen
Spezifikation der Lösung.
- Umsetzung
Implementierung der Lösung,
Einweisung aller Betroffenen,
Übergabe in den Regelbetrieb der Schule.
- Evaluation
Auswertung der Erkenntnisse,
Lessons Learned.

Projektkultur

Um die Projektarbeit zu optimieren und das Kollegium zu einer Mitarbeit in Projekten zu motivieren, bedarf es einer positiven Projektkultur. Dies wird auch das Schulklima positiv wirkend. Dazu gehören die beiden Kernbereiche:

- Projektverträgliches Führungsverständnis:
Jede Schulleitung hat einen eigenen individuellen Führungsstil, der auf der jeweiligen Persönlichkeit beruht. Jeder kann sich jedoch auch weiterentwickeln um die persönlichen Ziele zu erreichen. Dazu helfen folgende Leitfragen:
 - Wer bin ich, was macht mich aus?
 - Was sind meine Grundsätze, meine Werte?
 - Was will ich erreichen, was vermeiden?
 - Was sind meine Stärken – und was meine Schwächen?

- Auf dieser Basis, unterstützt durch die Kenntnisse zu grundsätzlichen Managementprinzipien und Führungsstilen, kann die Schulleitung eine entsprechende Führungskultur entwickeln.
- Erfolgsorientierte Teamkultur:
Auf Projektebene liegt es an der Projektleitung aus den unterschiedlichen Persönlichkeiten ein leistungsstarkes Team zu formen. Dabei helfen die Beachtung der Phasen der Teamentwicklung (z.B. nach Tuckman) sowie die Analyse der Teammitglieder in Bezug auf typische Persönlichkeitsprofile wie z.B. nach Belbin oder in vereinfachter Form mit der META-Analyse.

Projekte ohne ein motiviertes Kollegium sind undenkbar. Mit der Schaffung von positiven Rahmenbedingungen, wie eben einer positiven Führungs-, Projekt- und Teamkultur, ist die Voraussetzung gegeben, die es dem Kollegium ermöglicht einen positiven Beitrag zur Schulentwicklung zu leisten.