

# Vom Teamteaching zum Projektmanagement

*“If they know nothing of what you are doing, they suspect you are doing nothing.” (Graham’s Law). Das Bureau exécutif der Conférence nationale des professeurs de sciences économiques et sociales (CNPSES) möchte die derzeitigen Reformen im technischen wie im klassischen Gymnasium der breiten Öffentlichkeit besser zugänglich machen. In diesem Sinne werden im Laufe dieses Schuljahres ein paar wichtige Ansätze im Bereich der Wirtschaftsfächer im Detail analysiert. In diesem Beitrag stellen wir das Fach Projektmanagement vor, das das Schülerpraktikum in Luxemburger Unternehmen – bisher auf der 12. Klasse des technischen Gymnasiums – ablöst.*

Jean-Louis  
Reuter

Zwei Freunde laufen auf einem Eisenbahngleis ihrem nächsten Ziel entgegen. Plötzlich bemerken sie, dass sich ihnen von hinten ein Zug nähert; sie laufen schneller und schneller, doch der Zug kommt immer näher. Einer der beiden, schon ganz außer Atem, ruft: „Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir geliefert.“

So wie unseren Freunden kann es auch einem Unternehmen gehen. Hält man zu lange an Methoden zur Betriebsführung fest, und seien sie in der Vergangenheit noch so bewährt gewesen, dann wird man vom Fortschritt überrannt. Unsere beiden Freunde haben nicht bemerkt, dass es links und rechts von ihrem altbewährten Weg noch Möglichkeiten gibt, ihr Ziel sicher zu erreichen. Unternehmen sind heute nur leistungsfähig, wenn sie sich ihrer Umgebung sofort anpassen können.

## Einleitung

Das Luxemburger Schulsystem beruht hauptsächlich auf der Leistung des Einzelnen. Daneben erfolgt der Unterricht in überwiegendem Maße als Magistralkurs in seiner spezifischen Ausprägung als Frage-Antwort-Spiel. Der Schüler

kann sein Wissen nicht auf eigene Erfahrungen aufbauen. Wenn wir noch hinzufügen, dass der Mensch nur 20 % von dem, was er hört, behält, gelangen wir automatisch zu dem Schluss, eine Änderung unserer Methoden sei ein Grundsatz zur Verbesserung des Schulsystems.<sup>1</sup>

## A. Teamarbeit

Die Entwicklung zum Team ist wie eine Heirat: eine verheißungsvolle, aber auch risikoreiche Sache. Hier werden hohe Anforderungen an alle Beteiligten gestellt, sowohl an den Lehrer als auch an den Schüler. Nur die Bereitschaft, eingefahrene Gleise zu verlassen und neue Erfahrungen und Verhaltensweisen zu akzeptieren, kann zum Erfolg führen.

Man kann den Aufbau eines Teams planen, indem man mit Systematik vorgeht und Kontrolle in den Aufbau mit einbringt. Doch Erfolg ist nicht programmierbar. Verlassen sollte man sich auch auf eigene Fähigkeiten und Intuition.

Jean-Louis Reuter ist Wirtschaftslehrer an der Ecole privée Fieldgen (EPF) und Präsident der Conférence nationale des professeurs de sciences économiques et sociales (CNPSES).

<sup>1</sup> Grundsätzlich kritisieren wir nicht das Auswendiglernen, das Aufarbeiten des Stoffes durch Hausaufgaben oder die notwendigen Erklärungen des Lehrers oder Professors zu theoretischen Abläufen. Vielmehr glauben wir an die Ergänzung der neuen Methoden in unserem Schulunterricht. Sie sollen dort angewandt werden, wo es notwendig und möglich ist, wissen wir doch, dass auch die 9. Symphonie nicht im Team entstanden ist.

## 1. Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder

Um ein erfolgreiches Team zu sein, muss man außergewöhnliche Leistungen vollbringen und dies auch unter schwierigen Bedingungen. Pflichtbewusstsein und Leistungsfähigkeit sind Voraussetzungen, ohne die es nicht möglich ist, Probleme zu erörtern, um sie gemeinsam aus dem Weg zu räumen, weil jedes Mitglied alleine in der Regel die Lösung nicht herbeiführen kann.

Das Team peilt also ein Ziel an, das von Anfang an klar definiert ist und die Zustimmung jedes Mitglieds erhält (siehe Abbildung 1). Persönliche Ziele können hier auch mit einfließen. Eine *conditio sine qua non* ist allerdings die strikte Unterstellung der persönlichen Ziele (Erfolg, gute Abschlussnote u.s.w.) unter das Hauptziel. Es bedarf also harter Arbeit, alleine diese beiden Merkmale des erfolgreichen Teams unseren Schülern verständlich zu machen. Individuelle Anstrengungen werden in Klassenarbeiten geprüft. Der Einzelne kann sich also hier in den Vordergrund stellen, er kann sich so positiv von den Übrigen abheben, was an sich keine schlechte Eigenschaft ist. Diese Eigenschaft kann man auch auf das Team übertragen. Hier entstehen Synergien, die die Gruppe als Ganzes einen erheblichen Schritt nach vorn bringen: Ein Team ist eben mehr als die Summe seiner Mitglieder. Individuelle Fähigkeiten werden hier sinnvoll koordiniert. Jedes Teammitglied hat seine Rolle wahrzunehmen und in den Dienst des Teams zu stellen. Das Team erhält somit eine von jedem Mitglied anerkannte Struktur. Daher ist es möglich, ein Klima in der Gruppe zu schaffen, das Vertrauen schafft, damit Schwierigkeiten gemeinsam gelöst werden können.

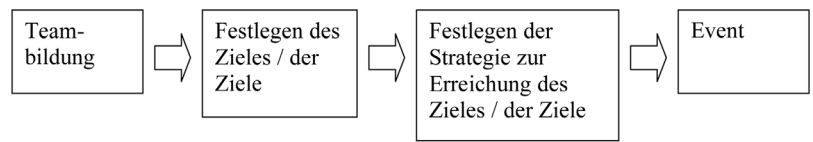
## 2. Das Teamtraining

Wie schon oben erwähnt, wird heute noch allzu oft das Lernen als ein individueller Vorgang angesehen. Diejenigen, die Anfang der Sommerferien die Tour de France verfolgt haben, erkennen, dass solch eine gewaltige Anstrengung nur als Team zu bewältigen ist – ein einzelner Fahrer, und sei er auch noch so gut – würde scheitern. So führt auch kollektives Lernen zum Erfolg. Deshalb sollte Teamtraining auch eine Komponente unseres Schulsystems werden.

Hat der einzelne Schüler bei traditionellen Unterrichtskonzepten noch das Gefühl, er habe keinen Einfluss auf Entscheidungen, so ist das beim Team anders. Gemeinsam kann man mehr erreichen. Ringt man sich gemeinsam zu einer Entscheidung durch, wird sich der Einzelne damit stärker identifizieren. Das „von-oben-herab“ verschwindet. Dies steigert das Selbstgefühl und somit die Motivation.

Motiviert sind die Mitglieder, wenn sie aus freiem Willen einem Team beitreten. Ist dies in einem

Abbildung 1: Der Kontrakt



Unternehmen möglich, erweist es sich als recht schwierig in der Schule, weil der Schüler seine Fächer nicht aussuchen kann. Dies sollte ein Argument sein, schon sehr früh mit Gruppenarbeit anzufangen.

Das Teamtraining unterliegt daher einem Veränderungsprozess. Nicht jeder ist fähig, die ihm zugewiesene Rolle zu übernehmen. Der Entwicklungsprozess eines jeden Einzelnen und der Gruppe als Ganzes kann unterschiedlich verlaufen. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter flexibel ist, offen ausspricht, was er denkt und dies als konstruktiven Beitrag zu eventuellen Veränderungen einbringt. Er sollte auch die Bemerkungen seiner Teamkollegen ernst nehmen: persönliche Fähigkeiten, und sind sie bei früheren Tätigkeiten noch so bewährt gewesen, können im Falle von Gruppenarbeit nicht mehr dieselben guten Resultate bringen (siehe Abbildung 2).

Die Teammitglieder sind daher zur Offenheit aufgefordert. Wenn Probleme auf dem Tisch liegen, kann man eine Lösung finden. Jemand der sich gut in ein Team integrieren kann, ist Offenheit im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern / Mitschülern gewohnt und ist stets auf der Suche, Arbeit zu erledigen.

Abbildung 2: Der Veränderungsprozess

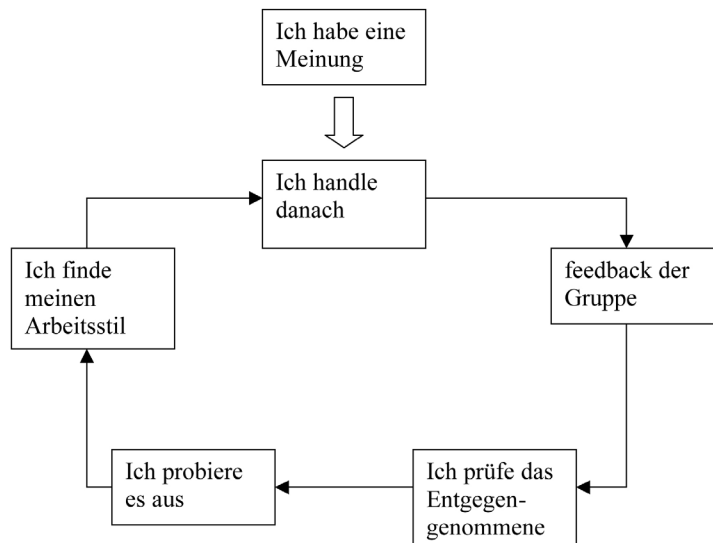
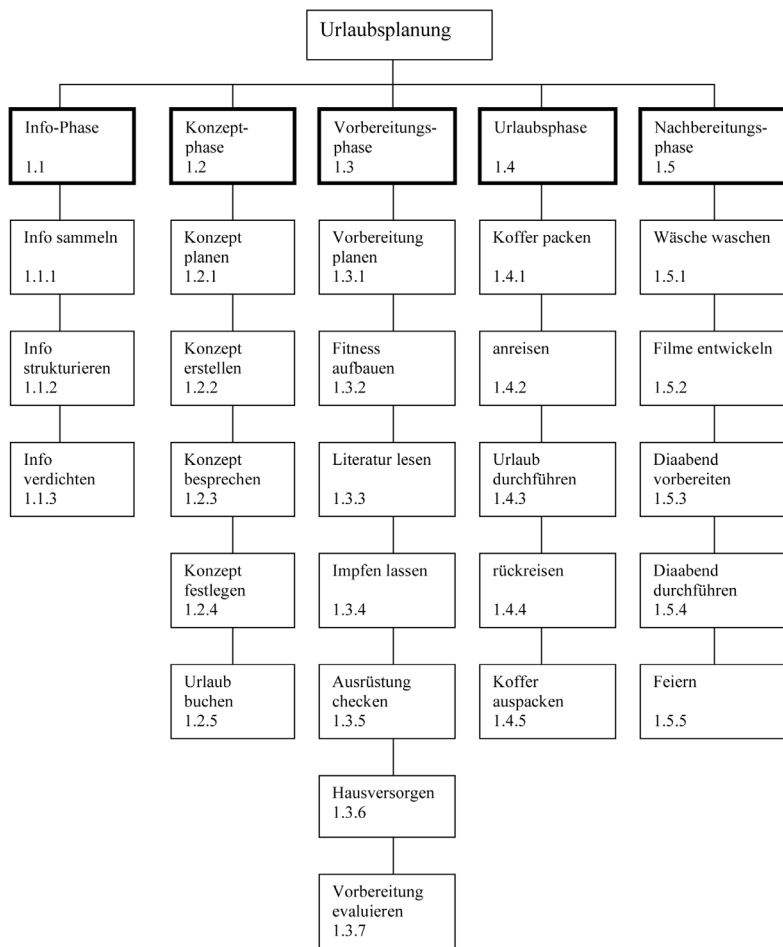


Abbildung 3: Projektstrukturplan-Beispiel (Berger, Valny, 2002)



### 3. Schlussfolgerung

Bereits in den siebziger Jahren wurden in Japan innerhalb der Unternehmen Sektionen gegründet, um ein Projekt *ad hoc* durchzuführen. Wurde das Ziel erreicht, löste man die Gruppe auf und jeder übernahm wieder seinen früheren Arbeitsplatz. Gruppenarbeit ist also kein Allheilmittel, wird aber punktuell eingesetzt. Weil besondere Fähigkeiten verlangt sind, um eine Teamarbeit mit Erfolg durchzuführen, sollte man auch diese Methode der Arbeitsorganisation in den Schulprogrammen weiter fördern als bisher. Dies berücksichtigte man bei der vor vier Jahren begonnenen Reform des *secondaire technique* und führte auf der 12. Klasse der *division administrative et commerciale* das Fach Projektmanagement (PM) ein. Aus verschiedenen Gründen, auf die wir hier nicht näher eingehen, wurde das sogenannte *stage en entreprise* abgeschafft und durch PM ersetzt.

## B. Projektmanagement

Um ein professionelles PM im Luxemburger Schulsystem einführen zu können, beauftragte

das Ministère de l'Education nationale den Österreicher Christoph Berger (Magister am Innovative-Wirtschaftskompetenzzentrum des Pädagogischen Instituts des Bundes Wien), um den luxemburgischen Lehrern die Methode des PM zu erläutern.

### 1. Was ist PM?

Leider ist der Sinn der Lerninhalte den Schülern heute fast vollends verloren gegangen. Wenn gelernt wird, dann nur, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Bsp.: Abitur). Anstrengungen werden also nur vollbracht, weil man bestimmte Qualifikationen braucht. Der erlernte Stoff ist somit größtenteils nach der Klassenarbeit vergessen. Die Schule soll jedoch auf die Zukunft vorbereiten. Nun wissen wir aber, dass die Probleme mit denen die Angestellten in Unternehmen tagtäglich konfrontiert sind, in der Mehrheit nicht vorhersehbar sind. Das Lernen muss also heute so gestaltet sein, dass das Handeln in Zukunft den unbekannten Anforderungen gerecht wird.

Es geht also darum, handlungsorientiert zu lehren und zu lernen. Das Denken geht dabei aus dem Handeln hervor. PM ergänzt also andere Unterrichtsmethoden, stellt sie nicht grundsätzlich in Frage oder löst sie gar ab. Die Begründung des PM ist also nicht „Schule macht Spaß“. Lernen und praktisches Handeln sollen eine Einheit bilden.

Wie gehen wir nun vor, um auf der 12. Klasse PM einzuführen? Folgende Beschreibung basiert ausschließlich auf den Arbeiten von Christoph Berger. Im Anhang finden Sie weiterführende Literatur. Wir heben bewusst hier nur ein paar Merkmale hervor, die das Projekt der 12. Klasse charakterisieren und beschreiben nachfolgend die zu benutzenden Instrumente:

- ein Projekt wird von einer Gruppe von mindestens 4 Mitgliedern durchgeführt (das Projektteam – PT)

Der Schüler wird nicht mit Spezialwissen vollgestopft, das dann später individuell abgeprüft wird. Neue Formen der Kommunikation werden hier geprüft: miteinander oder auch voneinander lernen ist möglich, weil in Gruppen gearbeitet wird oder weil man einfach nur zusammen ein Ziel erreichen will. Begriffe wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Koordination verschiedener Gruppen, Akzeptanz und Analyse von Kritik und Kontrollmechanismen werden dabei in den Vordergrund gestellt (MENFP, *Principes et fondements de la gestion des projets en milieu scolaire*, Luxembourg 2002).

Anschließend werden die Rollen innerhalb des Teams verteilt. Jedem Projektteammitglied (PTM) wird gemäß seiner persönlichen Kompetenzen eine Rolle zugeteilt, wobei einer die Leaderfunktion übernimmt. Auch außerhalb der Gruppe befinden sich Akteure, die in mehr oder weniger

enger Verbindung zum Team stehen. Der Auftraggeber bestimmt gemeinsam mit den PTM das zu erreichende Ziel. Der Coach – ein Lehrer der Schule – begleitet die Gruppe, ist kein Besserwisser, ist aber mit der Lenkung des Teams betraut, wenn es auf „Abwege“ gerät. Er fällt keine Entscheidungen und beeinflusst die PTM nicht.

- ein Projekt ist zeitlich begrenzt

Das Projekt hat einen Starttermin (*kick off meeting*) und einen Endtermin. Nur ein Projekt, das zeitlich begrenzt ist, ist realisierbar, weil planbar.

- ein Projekt hat ein Ziel

Nachdem sich das PT ein Thema ausgesucht hat, wird ein klares Ziel formuliert. Jedes Mitglied identifiziert sich mit dem Ziel. Dabei sollten auch Nichtziele festgelegt werden.

## 2. Die Instrumente

Der Erfolg ist nicht allein vom Glück abhängig; Mut allein ist keine Erfolgsgarantie. Es geht darum, die beste Strategie zu haben. Das Team, das sich in die beste Startposition setzt, gewinnt, vorausgesetzt, es herrscht innerhalb des Teams ein Minimum an Organisation und Disziplin.

Das Erstellen eines Handbuchs ist deshalb unabhängig. Wie schon oben erwähnt wird zuerst der Auftrag mit den Auftraggebern erstellt (Ziele, Nichtziele, einzelne Etappen). Der Hauptteil des Handbuchs ist der sogenannte Projektstrukturplan (PSP) mit den dazugehörigen Arbeitspaketen (AP). Der PSP (siehe Abbildung 3) beschreibt skizzenhaft die einzelnen Etappen (Hauptkasten 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5) und die jeweiligen Schritte (Kasten 1.1.1, 1.1.2 usw.), die zu durchlaufen sind um das Ziel zu erreichen. Jeder einzelne Schritt wird in einem so genannten AP festgehalten. Hier wird niedergeschrieben, welche Arbeit durch wen und bis wann durchgeführt werden muss. Dieses akribische Auflisten der einzelnen Jobs dient dem Team, einen reibungslosen Ablauf zu garantieren, nützt aber auch der späteren Kontrolle (das *Controlling*) durch den Coach und / oder die von der Schule eingesetzte Expertengruppe.

## 3. Schlussfolgerung

Wie schon eingangs erwähnt, ersetzt das PM das Praktikum im Unternehmen der 12. Klasse. PM ist aber nicht automatisch gleichgestellt mit Wirtschaftsprjekt. Projekte können dabei auch interdisziplinär sein, also Fächer und auch Lehrer aus anderen Disziplinen wie Kunst, Physik, Mathematik, Sport und Religion mit einbeziehen. So entstehen Synergien aus Wirtschaft, Sozialem und Kultur.

PM ist vielseitig: Es lehrt in Gruppen zu arbeiten, das heißt, individuelle Fähigkeiten so einzusetzen, dass sie in der Gruppe konstruktiv und dyna-

misch wirken; es hilft, Erlerntes aktiv zu erleben; es zeigt, dass bei jedem Arbeitsprozess, Unvorhergesehenes den normalen Ablauf zumindest teilweise erheblich stören kann; es regt die Phantasie an und fördert Kreativität. So haben wir hier ein Mittel zur Verfügung, das den normalen Unterricht ergänzt. Pädagogik ist vielfältig. Daher sollten wir probieren, durch verschiedene Methoden den Lernenden anzusprechen und ihn stimulieren, seine eigenen Fähigkeiten so einzusetzen, ihn bei dieser Aufgabe zum Ziel führen. Darüber hinaus wird dem Schüler eine Arbeitsmethode vermittelt, die ihm auch später im Berufsleben von großem Nutzen sein wird.

## Bücher zum Thema

Bastian, J. (Hg.), *Theorie des Projektunterrichts*, Bergmann + Helbig Verlag, Hamburg

Bastian, J., Gudjons, H. (Hg.), *Das Projektbuch*, Bergmann + Helbig, Hamburg

Bastian, J., Gudjons, H. (Hg.), *Das Projektbuch II*, Bergmann + Helbig, Hamburg

Berger, Ch., *Projektmanagement*, Manz Verlag

Francis, D., Young, D., *Mehr Erfolg im Team*, Windmühle Verlag, Hamburg

Frey, K., *Die Projektmethode*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Lumma, K., *Die Teamfibel*, Windmühle Verlag, Hamburg

## On the web

[www.beltz.de](http://www.beltz.de)  
[www.e-LISA.AT](http://www.e-LISA.AT)  
[www.p-m-a.at](http://www.p-m-a.at)



# POLYGONE

## Les polyvalents

Déblayage et démolitions  
 Nettoyage de chantiers et de bâtiments  
 Entretien d'alentours  
 Location / vente de conteneurs de bureau  
 Vente / pose de clôtures  
 Location de toilettes mobiles DIXI

**Vous avez besoin d'un coup de main?  
 Appelez Polygone!**

### 49 20 05 -1

Polygone S.à r.l.  
 37, rue de la Gare  
 L-7535 Mersch  
 Téléphone 49 20 05-1  
 Fax 40 57 61