

Wichtiger Hinweis

Im Rahmen der Veröffentlichung der vorliegenden Arbeit habe ich sämtliche Schülernamen durch ein „XXX“ ersetzt, um die Anonymität der Schüler zu wahren. Aufgrund der Anonymisierung kann es an einigen Stellen eventuell zu einem erschwerten Verstehen von Begründungen, Konsequenzen und Zusammenhängen führen.

Schriftliche Hausarbeit

Gemäß § 13 der Verordnung über die Ausbildung und die
Zweiten Staatsprüfungen der Lehrämter im Lande Niedersachsen (PVO-Lehr II)

Studienreferendarin: Sonja Winkler

**Studienseminar Oldenburg
für das Lehramt an berufsbildenden Schulen**

Themenbekanntgabe: 25.02.2009

Abgabe der Arbeit: 27.04.2009

Fachgebiet: Wirtschaft und Verwaltung

Referent: StD Joachim Mierwaldt

Korreferent: StR Henry Petersen

**Von der Projektidee zum Meilensteinplan –
Förderung der Kompetenz von Schülern des Fachgymnasiums - Wirtschaft -,
Projektmanagement als Instrument zur Planung von Projekten einzusetzen**

Ein Unterrichtsversuch in einer 12. Jahrgangsstufe in den Fächern
Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling und Fachpraxis

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Professionelles Projektmanagement in der Praxis	4
2.1.1	Definition des Begriffs Projekt	4
2.1.2	Definition des Begriffs Projektmanagement	4
2.1.3	Überblick über die Projektphasen und den zugehörigen Projektmanagementinstrumenten	5
2.1.4	Detaillierte Betrachtung der Projektmanagementinstrumente in den Phasen Projektdefinition und Projektplanung	6
2.2	Das fächerübergreifende Projekt im Fachgymnasium - Wirtschaft -	10
2.2.1	Historie des fächerübergreifenden Projekts	10
2.2.2	Anforderungen an Projektunterricht im Fachgymnasium - Wirtschaft - mit Bezug auf den Leitgedanken der Handlungsorientierung	11
2.2.3	Bedeutung des Projekts für die Schüler mit Blick auf die Förderung der Projektmanagementkompetenz sowie weiterer Kompetenzen	13
2.3	Reflexion der theoretischen Ausführungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit im Unterricht	13
3	Konzeption der Unterrichtssequenz	17
3.1	Analyse des Bedingungsfeldes	17
3.1.1	Angaben zur Lerngruppe	17
3.1.2	Kompetenzen der Lerngruppe	18
3.1.3	Die Referendarin	20
3.1.4	Organisatorische Rahmenbedingungen	20
3.2	Didaktisch-methodische Konzeption der Unterrichtssequenz	21
3.2.1	Analyse der curricularen Vorgaben	21
3.2.2	Analyse der Thematik	21
3.2.3	Didaktische Auswahl- und Reduktionsentscheidungen	22
3.2.4	Methodische Makroplanung der Unterrichtssequenz	24
3.3	Angestrebte Lernziele und Kompetenzerweiterungen	25

4	Planung, Durchführung und Reflexion der Mikrosequenzen	26
4.1	Planung des ersten Workshoptages: Definitionsphase des Projekts.....	26
4.2	Durchführung und Reflexion des ersten Workshoptages	30
4.3	Planung des zweiten Workshoptages: Planungsphase des Projekts	34
4.4	Durchführung und Reflexion des zweiten Workshoptages.....	39
5	Schlussbetrachtung mit Ausblick	46
	Literaturverzeichnis.....	48

Anhang mit Anlagenverzeichnis

Versicherung und Erklärung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Projekte sind heutzutage weit verbreitet und aus vielen Organisationen und Unternehmen aller Branchen nicht mehr wegzudenken. So erwirtschaftet beispielsweise Siemens inzwischen über 50 % des Konzernumsatzes mit der Arbeit in Projekten.¹ Der starke Bedeutungsanstieg von Projektarbeit in den vergangenen Jahren liegt vor allem in der hohen Komplexität von Problemen begründet, welche aus einem dynamischen Unternehmensumfeld mit zunehmendem Wettbewerbsdruck resultiert. Eine Problembewältigung ist nur durch die Zusammenarbeit im fachübergreifenden Team möglich. Dabei lassen sich komplexe Probleme nicht intuitiv lösen, sondern bedürfen eines systematischen Projektmanagements. Ohne den effizienten Einsatz von Projektmanagement ist der gewünschte Erfolg eines Projekts in Wirtschaftsbetrieben undenkbar.²

Auch innerhalb der Qualifikationsphase des Fachgymnasiums - Wirtschaft - ist gemäß den Rahmenrichtlinien die Durchführung eines fächerübergreifenden Projekts im Umfang von 80 Unterrichtsstunden vorgeschrieben. Wenn nun zum einen die Realisierung eines Projekts verbindlich ist und zum anderen ein wesentliches Ziel dieser berufsbildenden Schulform in der Befähigung der Schüler³ liegt, sich im Berufsleben behaupten zu können⁴, so ist es unverzichtbar, Schüler in das professionelle Projektmanagement einzuführen und ihre Projektmanagementkompetenz zu fördern. Diese Aufgabe stellt die Lehrkräfte in jeder Phase des Projekts vor große Herausforderungen und rief bei mir das Bedürfnis nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem professionellen Projektmanagement und der Umsetzung im Unterricht hervor.

Aufgrund des zeitlichen Umfangs des Projekts einerseits und des vorgegebenen Rahmens der Hausarbeit andererseits ist eine intensive Darstellung aller Projektphasen in dieser Arbeit nicht möglich. Somit lege ich den Schwerpunkt meiner Unterrichtssequenz auf die Definitions- und Planungsphase des Projekts und grenze zugleich die Projektdurchführung sowie den Projektabschluss mit der Bewertung für diese Arbeit aus. Meine Entscheidung für die genannte Schwerpunktsetzung resultiert aus der besonderen Bedeutung dieser Projektphasen. Denn eine zielorientierte, systematische und detaillierte Planung stellt die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns dar und bildet die Basis für ein erfolgreiches Projekt.⁵ Auch für die Lehrkraft hat die Bewältigung der Projektplanung einen hohen Stellenwert. Hier ist sie stark gefordert, die Verknüpfung von Theorie und Praxis sicherzustellen, indem sie die Grundlagen des professionellen Projektmanagements vermittelt und gleichzeitig ein hohes Maß an Selbst-

¹ Vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian (2008), S. 4.

² Vgl. Tiemeyer, E. (2002), S. 11, 16; vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 9 f.

³ Im Verlauf dieser Arbeit wird der besseren Lesbarkeit halber nur der maskuline Terminus „Schüler“ verwendet. Schülerinnen werden in der Gruppe der Schüler als inbegriffen angesehen, es sei denn, dass eine explizite Trennung erforderlich ist. Dies gilt auch für andere Personengruppen.

⁴ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 1, 7.

⁵ Vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 32.

organisation und Selbstverantwortung der Schüler im Rahmen der eigenen Projektplanung zulässt. Denn nur durch ein „Learning by Doing“ erscheint der Aufbau einer beruflich relevanten Projektmanagementkompetenz möglich. Damit liegt der Fokus der Unterrichtssequenz ausgehend von einer bereits bestehenden Projektidee auf die einzelnen Schritte bis zum Meilensteinplan, welcher die Projektplanung abschließt und den Start in die Projektdurchführung ermöglicht. Die Projektidee wurde schon vor einigen Monaten gemeinsam von den Schülern, dem Fachlehrer und mir mithilfe eines Brainstormings und einer Kartenabfrage entwickelt. Um durch das Projekt auch Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit zu gewinnen und zugleich in den Genuss von Fördergeldern der Ems Dollart Region im Rahmen deren Projekt „Youth for innovation“ zu kommen, entstand folgender Projekttitel: „Konsum ohne Grenzen – Untersuchung der Unterschiede im Konsumverhalten zwischen Niederländern und Deutschen zur Entwicklung grenzüberschreitender Marketingkonzepte für ausgewählte Einzelhandelsbetriebe in den Niederlanden und Deutschland“. Gemäß schulinterner Vereinbarung sind an dem Projekt die Fächer Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling (BRC) und Fachpraxis, in denen ich betreut unterrichte, sowie das Profulfach Volkswirtschaft beteiligt. Thematisch wenden die Schüler die bereits erarbeiteten Inhalte aus dem Lerngebiet 5 in BRC „Ziele, Aufgaben und Prozesse der Marktkommunikation“ und dem Lerngebiet 7 in Volkswirtschaft „Strukturpolitik“ an. Eine theoretische Auseinandersetzung mit diesen Themengebieten ist nicht Gegenstand der Arbeit, da der Fokus wie oben beschrieben auf die Förderung der Kompetenz liegt, Projekte mit Hilfe von Projektmanagement zu planen. Dabei ist es unerheblich, welches Projekt gemanagt wird, da alle Projekte im Wesentlichen dieselben Phasen durchlaufen.

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht in der Konzeption einer Unterrichtssequenz, welche geeignet ist, den Schülern zum einen theoretische Grundlagen des Projektmanagements hinsichtlich der Projektplanung zu vermitteln. Zum anderen sollen die Schüler im Rahmen der Unterrichtssequenz die Kompetenz erwerben, Projektmanagement als Instrument zur Planung von Projekten einzusetzen. In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, dass Projektmanagement vom Sammeln von Erfahrungen lebt. Somit stellt die Planung des fächerübergreifenden Projekts einen ersten wichtigen Schritt beim Erwerb der beruflich bedeutsamen Projektmanagementkompetenz dar. Die Unterrichtssequenz zielt also insbesondere darauf ab, die Schüler mit einem für sie praktikablen Vorgehen zur professionellen Planung von Projekten vertraut zu machen. Diese Praktikabilität soll sich dadurch auszeichnen, dass die Schüler ihr eigenes Projekt erfolgreich bis zum Meilensteinplan durchplanen und sich zugleich zur systematischen Planung weiterer Projekte befähigt fühlen. Zudem dient die Unterrichtssequenz auch der Förderung weiterer Kompetenzen. Insbesondere soziale Kompetenzen, wie

Team-, Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeit, aber auch methodische Kompetenzen, wie Entscheidungsfähigkeit, lassen sich durch die Arbeit im Projekt fördern. Nicht zuletzt soll die vorliegende Arbeit auch Kollegen eine Hilfestellung bei der Durchführung eines fächerübergreifenden Projekts im Fachgymnasium sein. Die Entwicklung eines möglichst in sich geschlossenen Konzepts für die Projektplanung ist nicht nur eine anspruchsvolle, sondern vor allem auch eine zeitintensive Aufgabe für Lehrkräfte. Speziell vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsbelastung erscheint mir die Möglichkeit des Rückgriffs auf bestehende Arbeitsmaterialien und damit gesammelten Erfahrungen als äußerst hilfreich. Um die Ziele der Unterrichtssequenz zu erreichen und den komplexen Anforderungen an die Schüler sowie der Bedeutung der Projektplanung gerecht zu werden, ist ein angemessener Handlungsspielraum erforderlich. Daher wird für die Unterrichtssequenz der reguläre 90-Minuten-Takt verlassen und ein kompakter Wochenendworkshop veranstaltet.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Das zweite Kapitel befasst sich in Abschnitt 2.1 mit den theoretischen Grundlagen zum professionellen Projektmanagement in der Praxis. Abschnitt 2.2 beleuchtet das fächerübergreifende Projekt im Fachgymnasium - Wirtschaft - und geht sowohl auf die Historie als auch auf Anforderungen an Projektunterricht mit Blick auf den Leitgedanken der Handlungsorientierung ein. Somit finden hier neben theoretischen Gesichtspunkten ebenfalls curriculare Aspekte Berücksichtigung. Zudem wird auf die Bedeutung des Projekts mit Blick auf die Förderung verschiedener Kompetenzen eingegangen. In dem anschließenden Abschnitt 2.3 werden die theoretischen Ausführungen reflektiert und begründete Überlegungen zu der Umsetzbarkeit im Unterricht dargelegt. Somit stellt der Abschnitt eine Art Bindeglied zwischen dem theoretischen und dem praktischen Teil dieser Arbeit dar. Allerdings befinden sich auch in den folgenden Kapiteln stets Bezüge zum Theorieteil. Das dritte Kapitel umfasst die Konzeption der Unterrichtssequenz. Hier folgt nach der Analyse des Bedingungsfeldes in Abschnitt 3.1 die didaktisch-methodische Konzeption in Abschnitt 3.2. Der Abschnitt 3.3 enthält die angestrebten Lernziele und Kompetenzerweiterungen. Gegenstand des vierten Kapitels sind die Planungen der beiden Workshoptage zur Projektdefinition und Projektplanung in Form von Mikrosequenzen. An die Planungen schließen sich jeweils Durchführung und Reflexion der Workshoptage an. Im Rahmen der Schlussbetrachtung in Kapitel fünf steht die kritische Überprüfung der Zielsetzung hinsichtlich ihrer Erfüllung im Vordergrund. Abschließend erfolgt noch ein kleiner Ausblick in den weiteren Verlauf des Projekts.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Professionelles Projektmanagement in der Praxis

2.1.1 Definition des Begriffs Projekt

Gemäß der DIN 69901 vom Deutschen Institut für Normung ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist,...“⁶. Dieses entscheidende Merkmal eines Projekts, die Einmaligkeit der Rahmenbedingungen, konkretisiert die DIN mit Hilfe von Beispielen. So sind eine eindeutige Zielvorgabe sowie eine zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzung zur Erreichung der Projektziele wichtige Kennzeichen eines Projekts. Auch muss sich ein Projekt gegenüber anderen Vorhaben klar abgrenzen und somit ein in sich geschlossenes Vorhaben sein. Außerdem ist eine projektspezifische Organisation erforderlich.⁷ Neben diesen normierten Merkmalen eines Projekts haben sich in der Praxis weitere Kennzeichen für ein Projekt herauskristallisiert. Dazu gehört insbesondere eine hohe Komplexität, welche zur Problemlösung eine große aber begrenzte Anzahl finanzieller und personeller Mittel erfordert. In diesem Zusammenhang ist eine fachübergreifende Teamarbeit erforderlich, in der ein reger Informationsaustausch und die regelmäßige Weitergabe von Zwischenergebnissen unabdingbar sind.⁸ Aus der Kombination der Merkmale Einmaligkeit und Komplexität wird deutlich, dass ein Projekt stets risikoreich und schwierig zu realisieren ist.⁹

Erst wenn eine Aufgabe die oben genannten Kriterien erfüllt, handelt es sich um ein Projekt im eigentlichen Sinne. Werden hingegen auch schon kleinste Aktivitäten oder gar Routinetätigkeiten als Projekt definiert, so spricht man von einer Projektitis.¹⁰

2.1.2 Definition des Begriffs Projektmanagement

Auch der Begriff Projektmanagement findet ebenso wie der Projektbegriff Berücksichtigung in der DIN 69901. Hier wird Projektmanagement als Führungskonzept verstanden: „Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projekts.“¹¹ Neben dieser Definition finden sich in der einschlägigen Fachliteratur noch weitere Definitionen. Hauptsächlich wird Projektmanagement hier als „...zielorientierte Vorbereitung, Planung, Steuerung, Dokumentation und Überwachung von Projekten mit Hilfe spezifischer Instrumente“¹² verstanden. In diesem Zusammenhang beinhaltet der Begriff Instrumente zum einen Methoden und Techniken, wie beispielsweise die Entwicklung bestimmter Pläne. Zum anderen umfasst der Instrumentbegriff auch Werkzeuge,

⁶ Burghardt, M. (2008), S. 22.

⁷ Vgl. ebenda, S. 22.

⁸ Vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 7.

⁹ Vgl. Eschlbeck, D. (2007), S. 9.

¹⁰ Vgl. Schelle, H. (2007), S. 25.

¹¹ Burghardt, M. (2008), S. 12.

¹² Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 11.

wie z. B. spezielle Formulare oder EDV-Programme zur Planung von Projekten.¹³ Obwohl die beiden vorgestellten Definitionen des Projektmanagements nicht als Widerspruch, sondern eher als Ergänzung gesehen werden können, bildet die zuletzt genannte Begriffsklärung die Grundlage für die vorliegende Arbeit. Denn im Folgenden stehen insbesondere die Instrumente des Projektmanagements für eine zielorientierte Vorbereitung und Planung von Projekten im Vordergrund.

2.1.3 Überblick über die Projektphasen und den zugehörigen Projektmanagementinstrumenten

Projekte können je nach Projekttyp oder Branche in verschiedene Phasen eingeteilt werden. Dennoch existiert ein allgemein gültiges Phasenschema, das im Kern von jedem Projekt durchlaufen wird. Gegenstand dieses Abschnittes ist die überblickartige Vorstellung des allgemeinen Phasenmodells einschließlich der zugehörigen Projektmanagementinstrumente. Zudem folgt im nächsten Abschnitt eine detaillierte Betrachtung der für diese Arbeit relevanten Phasen. Jedes Projekt durchläuft die Phasen *Initialisierung*, *Definition*, *Planung*, *Durchführung* und *Abschluss*. Im Rahmen der Projektinitialisierung wird zunächst der Anlass des Projekts, in der Regel eine neuartige Idee oder ein Problem, genau beschrieben und analysiert. In einem Projektantrag werden alle wichtigen Angaben zum Projekt, wie die Aufgabenbeschreibung einschließlich einer Grobzielsetzung, Termin- und Kostenziele sowie Verantwortlichkeiten, festgehalten. Mit der Entscheidung für die Durchführung eines Projekts wird der Antrag zu einem Projektauftrag, dem ein Lastenheft des Auftraggebers anliegen kann. Beim Auftraggeber kann es sich sowohl um einen unternehmensinternen als auch um einen unternehmensexternen Partner handeln.¹⁴ Anschließend folgen die Projektdefinition und die Projektplanung, die in Abschnitt 2.1.4 ausführlich beleuchtet werden. In der einschlägigen Literatur findet sich neben dem hier vorgestellten fünfstufigen Phasenmodell auch mehrfach ein vierstufiges Modell. Allerdings unterscheiden sich diese Modelle nur formal, da in dem vierstufigen Phasenschema lediglich die Initialisierung und Definition in der Phase Projektdefinition zusammengefasst sind. Nach der Projektplanung erfolgt die Durchführung. Im Rahmen der Projektdurchführung haben die Projektkontrolle, die Projektsteuerung sowie die Projektdokumentation als Instrumente des Projektmanagements einen besonders hohen Stellenwert. Nur durch ein frühzeitiges Erkennen von Planabweichungen im Rahmen der Projektkontrolle können innerhalb der Projektsteuerung geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Zu den Aufgaben der Projektkontrolle gehören vor allem die Termin-, Ablauf-, Kosten- und Ergebniskontrolle. Die lückenlose Projektdokumentation in einem Projektordner stellt in allen Phasen des

¹³ Vgl. Beiderwieden, A. & Püring E. (2003), S. 11.

¹⁴ Vgl. Burghardt, M. (2008), S. 16; vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 12-16, 91 f.

Projekts ein wichtiges Instrument zur Information aller Projektbeteiligten dar. In der Durchführung werden Sitzungsprotokolle und Projektberichte angefertigt.¹⁵ Zum Abschluss des Projekts gehört die Abnahme des Projektergebnisses sowie die genaue Evaluierung und Auswertung der Projektarbeit. Außerdem empfiehlt sich eine Sicherung der im Projekt gesammelten Erfahrungen. Für die Projektdokumentation sind die Präsentationsunterlagen und ein Abschlussbericht unverzichtbar. In einem letzten Schritt wird das Projekt aufgelöst und die projekteigenen Ressourcen werden neuen Aufgaben zugeordnet.¹⁶

2.1.4 Detaillierte Betrachtung der Projektmanagementinstrumente in den Phasen Projektdefinition und Projektplanung

Nachdem der vorangegangene Abschnitt einen kurzen Überblick über die Projektphasen vermittelt, befasst dieser Abschnitt sich tiefgehend mit der für diese Arbeit relevanten Projektdefinition und -planung. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte bzw. Instrumente des Projektmanagements innerhalb dieser Phasen detailliert dargelegt. Allerdings kann hier aufgrund der Vielzahl und Varianten von Projektmanagementinstrumenten in der Praxis kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Nach der Projektinitialisierung erfolgt während der *Projektdefinition* ausgehend vom vorliegenden Projektauftrag eine weitere Klärung und Präzisierung des Auftrages gemeinsam mit dem Auftraggeber. In diesem Zusammenhang stellt zunächst die Durchführung einer Stakeholderanalyse für den Erfolg eines Projekts ein unabdingbares Instrument dar. Als Stakeholder gelten alle Personen oder Institutionen im Projektumfeld, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Projekt haben bzw. von den Projektzielen in irgendeiner Weise betroffen sind. Im Rahmen der Stakeholderanalyse sind in einem ersten Schritt alle Stakeholder zu identifizieren und nach ihrer Bedeutsamkeit für das Projekt zu ordnen. Anschließend werden die Ansprüche der Stakeholder sowie deren Einstellung gegenüber dem Projekt und das zu erwartende Verhalten eingeschätzt. Auf dieser Grundlage lassen sich gegebenenfalls schon frühzeitig notwendige Maßnahmen zur Sicherung des Projekterfolgs ergreifen. Nicht zuletzt ist die Stakeholderanalyse auch zur Findung von Projektzielen von Bedeutung.¹⁷ Da im Projektauftrag das Ziel oftmals nur grob fixiert ist, bildet die präzise Formulierung von Feinzielen den nächsten Schritt der Projektdefinition. Dabei müssen die Projektziele SMART, das heißt spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert, formuliert werden. Ein „spezifisches“ Ziel ist eindeutig, konkret und unmissverständlich. „Messbar“ ist ein Ziel, wenn es eine Überprüfung der Zielerreichung anhand bestimmter Kriterien ermöglicht. Zudem ist die

¹⁵ Vgl. Burghardt, M. (2008), S. 18 f.; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 175.

¹⁶ Vgl. Burghardt, M. (2008), S. 20; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 175, 185-192.

¹⁷ Vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 25; vgl. Schelle, H. (2007), S. 99-103; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 88 f.

„Akzeptanz“ eines Ziels besonders wichtig und erfordert die Abstimmung zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam. Ziele dürfen hoch gesteckt werden, allerdings müssen sie erreichbar, also „realistisch“, bleiben. Darüber hinaus muss jedes Feinziel „terminiert“ definiert werden, so dass die Zielerreichung zeitlich festgelegt ist. Im Zusammenhang mit der Zieldefinition verschaffen sich die Projektbeteiligten auch Klarheit über mögliche Voraussetzungen bzw. notwendige Rahmenbedingungen für die Durchführungsphase. Zudem stellen sie heraus, welche Aufgaben nicht zu dem Projekt gehören.¹⁸ Sowohl die Stakeholderanalyse als auch die Zielmatrix sind Bestandteil der Projektdokumentation. Die beschriebene genaue Klärung des Projektauftrags mit dem Auftraggeber bildet die Basis für die folgende Projektplanung und kann schriftlich fixiert bereits dem Auftrag als ein Pflichtenheft einfachster Form beigelegt werden. Ein ausführliches Pflichtenheft liegt erst am Ende der Projektplanung vor.¹⁹ Bei Bedarf lassen sich in der Projektdefinition auch noch Fragen hinsichtlich der Projektorganisation, wie z. B. die Integration des Projekts im Unternehmen, klären.²⁰

Im Projektmanagement beginnt die *Projektplanung* mit der Strukturierung des Projekts. Dazu wird ein so genannter Projektstrukturplan in Form eines Organigramms erstellt, der alle erforderlichen Aktivitäten zum Erreichen der Projektziele beinhaltet. Um zu einem vollständigen Projektstrukturplan zu gelangen, bieten sich zwei Vorgehensweisen an. Im Top-down-Ansatz findet ausgehend vom Projektziel eine systematische Zerlegung bis hin zu einzelnen Aufgaben statt. Beim Bottom-up-Ansatz werden zunächst alle Aktivitäten ohne jegliche Ordnung gesammelt. Danach werden die gefundenen Aufgaben geordnet und mit Oberbegriffen versehen, so dass nach und nach eine Struktur entsteht. Abschließend ist noch eine Überprüfung auf Vollständigkeit der gesammelten Aktivitäten ausgehend vom Oberbegriff notwendig sowie die Nummerierung der einzelnen Elemente.²¹ Diese mit Codes versehenen Aktivitäten werden als Arbeitspakete bezeichnet. Gemäß DIN 69901 sind Arbeitspakete die „kleinsten, nicht weiter zergliederten Elemente, die auf einer beliebigen Projektstrukturebene liegen können“²². Arbeitspakete sind in sich geschlossen und von anderen Arbeitspaketen klar abgrenzbar. In einem nächsten Schritt wird jedem einzelnen Arbeitspaket ein Verantwortlicher zugeordnet, welcher für die Ausführung der Arbeitspakete Sorge trägt. Da die Arbeitspakete aufgrund des Projektstrukturplans bislang nur benannt sind, muss nun jedes Arbeitspaket ausführlich beschrieben werden. Eine Arbeitspaketbeschreibung beinhaltet folgende Informationen: Code des Projektstrukturplans, Verantwortlicher, Bezeich-

¹⁸ Vgl. Angermeier, G. (2007), Von der Vision zum Ergebnis, S. 23 f.; vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 28 f.; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 82.

¹⁹ Vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 11, 33; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 84-86.

²⁰ Vgl. Beiderwieden, A. & Pürling, E. (2003), S. 20.

²¹ Vgl. Eschlbeck, D. (2007), S. 56; vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 36.

²² Vgl. Angermeier, G. (2007), Arbeitspakete, S. 34.

nung, zu erledigende Aktivitäten, Ziel bzw. Ergebnis, Voraussetzungen zur Erfüllung, notwendige Rahmenbedingungen und die geschätzte Dauer. Die einzelnen Arbeitspaketbeschreibungen bilden die Grundlage der folgenden Projektplanung, in der jedem Arbeitspaket noch der Termin sowie personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen zugeordnet werden.²³ Für die Abarbeitung der einzelnen Arbeitspakete ist die Festlegung einer logischen Reihenfolge sinnvoll. Hierzu muss zunächst geklärt werden, welche Arbeitspakete parallel bearbeitet werden können und welche Arbeitspakete zwingend abgeschlossen sein müssen, bevor mit der Bearbeitung eines nächsten Arbeitspakets begonnen werden kann. Das Ergebnis der beschriebenen Überlegungen wird in einem Projektablaufplan festgehalten. Auf dieser Basis erfolgt dann eine Terminzuordnung für jedes einzelne Arbeitspaket. Der terminierte Projektablaufplan kann mit Hilfe verschiedener Instrumente, wie z. B. einem Balkendiagramm (Gantt-Chart) oder einem Netzplan, dargestellt werden. In einem Balkendiagramm kennzeichnen waagrecht verlaufende Balken auf einer Zeitachse die Arbeitspakete, wobei die Länge eines Balkens die Dauer des jeweiligen Arbeitspakets anzeigt. Im Rahmen der Netzplantechnik gibt es zahlreiche Verfahren, wobei im Prinzip immer eine vernetzte grafische Darstellung aller Arbeitspakete und ihrer Abhängigkeiten untereinander entsteht.²⁴ Um die einzelnen Arbeitspakete realisieren zu können, müssen in einem nächsten Schritt die erforderlichen personellen und sachlichen Ressourcen zugeordnet werden. Dies erfolgt in der so genannten Kapazitätsplanung, in der zunächst der Ressourcenbedarf und die zur Verfügung stehenden Kapazitäten ermittelt und anschließend verglichen werden. Bei einer Differenz zwischen Ist- und Soll-Kapazität sind Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich notwendig, die bei Überlastungsproblemen beispielsweise in einer Erhöhung der Kapazitäten oder in einer Umstrukturierung des Ablaufplans liegen können.²⁵ Des Weiteren kann auf der Grundlage der definierten Arbeitspakete eine Schätzung der Kosten für jedes Arbeitspaket vorgenommen werden. Dabei empfiehlt sich eine umfassende Vollkostenrechnung und ein Ausweis sämtlicher Kosten in einem Kostenplan.²⁶ Neben den bisher genannten Plänen können je nach Projekt auch noch eine Qualitätsplanung und eine Risikoplanung erfolgen. In der Qualitätsplanung folgt nach der Formulierung von Qualitätszielen eine Benennung von entsprechenden Qualitätskriterien, mit denen die Zielerreichung messbar ist. Anschließend werden Wege zur Zielerreichung sowie Verantwortlichkeiten und Zeitpunkte zur Qualitätskontrolle festgelegt.²⁷ Als Vorsorgemaßnahme für den Projekterfolg dient eine Risikoplanung. Innerhalb des Risikomanagements werden mögliche Risiken identifiziert, bewertet, klassifiziert und

²³ Vgl. Eschlbeck, D. (2007), S. 59 f.; vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 39 f.; vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 34.

²⁴ Vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 123-130.

²⁵ Vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 41 f.

²⁶ Vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 133-135.

²⁷ Vgl. Beiderwieden, A. & Püring, E. (2003), S. 44.

behandelt.²⁸ Auf der Basis der erfolgten Projektplanung und insbesondere auf Grundlage des Projektablaufplans können Meilensteine definiert werden. Als Meilenstein benennt die DIN 69900 „ein Ereignis besonderer Bedeutung“²⁹. Meilensteine kennzeichnen somit die Erledigung einer wichtigen Aufgabe oder eines Aufgabenpakets und teilen das Projekt somit in logische und messbare Etappen ein. Der letzte Meilenstein stellt folglich auch den Abschluss des Projektes dar. Die Definition von Meilensteinen umfasst mindestens die Bezeichnung, den Verantwortlichen, das Ergebnis und den Termin. Alle Meilensteine können in einem Meilensteinplan aufgelistet werden. Zudem befinden sich die Meilensteine auch in der grafischen Darstellung des Projektablaufplans, vorausgesetzt das Balkendiagramm findet Verwendung.³⁰ Sämtliche Ergebnisse der Projektplanung sind Teil der Dokumentation im Projektordner. Mit Beendigung der Projektplanung ist die Erstellung des Pflichtenhefts im eigentlichen Sinn möglich, welches gemäß DIN 69905 die vom „Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorhaben“³¹ enthält. Somit sind der Projektstrukturplan mit den definierten Arbeitspaketen sowie die Meilensteine Mindestbestandteil des Pflichtenhefts.

„Sage mir, wie dein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.“³² Dieses Zitat von Gero Lomnitz spiegelt die Bedeutung einer gründlichen Projektdefinition und Projektplanung wider. Darüber hinaus ist es für den Projekterfolg unverzichtbar, dass sich alle Projektbeteiligten mit den Entscheidungen, die in diesen Phasen getroffen werden, identifizieren können. Um die Akzeptanz aller hervorzuheben, empfiehlt sich die Durchführung eines Projekt-Start-up-Workshops. Hier können die Stakeholderanalyse und die Zieldefinition, aber auch die nachfolgenden Planungsschritte gemeinsam im Team vorgenommen werden. Neben den Sachergebnissen erfüllt ein solcher Start-up-Workshop noch weitere, nicht zu unterschätzende Funktionen. Es kann ein „Wir-Gefühl“ im Projektteam entwickelt werden. Zudem können Rollen verteilt und eventuelle Konflikte schon in der Frühphase des Projektes erkannt werden. Daher sollte der Projektleiter sich als Moderator der Veranstaltung sorgfältig auf den Workshop vorbereiten. Es empfiehlt sich, einen Tagungsort mit angenehmer Atmosphäre auszuwählen und eventuell eine gemeinsame Freizeitgestaltung einzuplanen, um die Workshoparbeit positiv zu beeinflussen.³³ Es ist zu bedenken, dass die Kosten des Workshops durch eine zukünftig bessere Zusammenarbeit im Projekt kompensiert werden.³⁴

²⁸ Vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 138.

²⁹ Schelle, H. (2007), S. 207.

³⁰ Vgl. Eschlbeck, D. (2007), S. 61; vgl. Ginevicius, R., Hausmann, T. & Schafir, S. (2005), S. 85; vgl. Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 42 f.

³¹ Angermeier, G. (2005), S. 2 f.

³² Schelle, H. (2007), S. 88.

³³ Vgl. Schelle, H. (2007), S. 90-92; vgl. Tiemeyer, E. (2006), S. 78 f.

³⁴ Vgl. Tiemeyer, E. (2002), S. 52.

2.2 Das fächerübergreifende Projekt im Fachgymnasium - Wirtschaft -

2.2.1 Historie des fächerübergreifenden Projekts

Die Geschichte des zentralen fächerübergreifenden Projekts im Fachgymnasium ist noch relativ jung. Sie nimmt ihren Anfang mit der Neuordnung der Fachgymnasien zu Beginn des Schuljahrs 2001/2002. Zu diesem Zeitpunkt war eine Neuordnung dringend erforderlich, weil das Fachgymnasium extrem unter Druck stand. Es war einerseits im gesamten niedersächsischen Bildungssystem die teuerste Schulform und berücksichtigte andererseits die dynamischen Veränderungen in der Berufswelt nur sehr schleppend im Unterricht. Auch Modellversuche und Innovationen hatten eher Seltenheitswert. Zudem wurde die curriculare Differenz zwischen anderen berufsbildenden Schulformen, wie beispielsweise der Berufsschule, und dem Fachgymnasium immer beachtlicher.³⁵ Um den Status einer berufsbildenden Schulform weiterhin gerecht zu bleiben, mussten die curricularen Inhalte dringend an die veränderten Rahmenbedingungen der Berufswelt angepasst werden. Somit war eine Verschärfung des Berufsbezugs durch Förderung der beruflichen Handlungskompetenz notwendig. Zum anderen mussten aber zur Sicherung der Studierfähigkeit auch allgemein bildende Inhalte ihren Stellenwert behalten.³⁶ Dementsprechend verstärken die mit Beginn des Schuljahres 2001/2002 in Kraft getretenen Rahmenrichtlinien das berufsbezogene Profil des Fachgymnasiums durch das Schwerpunktfach mit erhöhten Anforderungen Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling und den beiden Profulfächern Informationsverarbeitung und Volkswirtschaft. Auch das Fach Fachpraxis ist seitdem verpflichtender Bestandteil des Unterrichts und ermöglicht durch die sinnvolle Verknüpfung mit dem Fach BRC einen Praxisbezug. Darüber hinaus trägt der Aspekt des fächerübergreifenden Lernens und hier insbesondere die Einführung des zentralen, fächerübergreifenden Projekts zur eigenständigen Profilbildung des Fachgymnasiums - Wirtschaft - bei.³⁷ Das fächerübergreifende Projekt ist laut Rahmenrichtlinien mit einem Stundenumfang von insgesamt 80 Unterrichtsstunden in der Qualifikationsphase vorgesehen. An der Projektdurchführung nehmen verbindlich das Profulfach mit erhöhten Anforderungen BRC und eines der beiden Profulfächer Informationsverarbeitung oder Volkswirtschaft teil. Neben den genannten Fächern kann wahlweise noch ein allgemein bildendes Fach mit erhöhten Anforderungen beteiligt sein. Zudem ist eine Einbindung von Fachpraxisstunden in das fächerübergreifende Projekt möglich.³⁸ Die Anfertigung einer Projektarbeit ist verbindlich, sofern in der Qualifikationsphase keine Facharbeit gemäß den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen angefertigt wird. Über die Anfertigung einer Projekt- bzw. Facharbeit sowie über den Zeitpunkt der Projektdurchführung

³⁵ Vgl. Boomgarden, H. (2002), Folie 2.

³⁶ Vgl. ebenda, Folie 3.

³⁷ Vgl. Boomgarden, H. (2002), Folien 6; 9-11; vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 8 f.

³⁸ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 7.

und die beteiligten Fächer entscheiden die Schulen. Die Bewertung des Projekts wird in dem entsprechenden Kurshalbjahr den beteiligten Fächern zugerechnet.³⁹

Die curricularen Vorgaben für das fächerübergreifende Projekt werden durch den vorliegenden Entwurf (Anhörungsfassung) der Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium⁴⁰ weiter ergänzt. Demnach ist künftig in einem Halbjahr des 12. Jahrgangs im Lerngebiet 4 „Projekte durchführen“ die Durchführung von Projekten mit einem Zeitrhythmus von 40 Unterrichtsstunden vorgesehen. Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen des Projektmanagements ist weiterhin Gegenstand der anderen am Projekt beteiligten Profulfächer. In diesen Fächern findet auch die Projektplanung nach den Richtlinien des Projektmanagements einschließlich der Erstellung von Projektstrukturplänen statt. Als Lerninhalte schreibt das Lerngebiet 4 im Fach Praxis die Projektablaufplanung, die Projektdurchführung und den Projektabschluss vor. Es zielt auch auf die Erstellung von Projektdokumenten ab, wobei der wissenschaftspropädeutische Teil der verbindlichen Projektarbeit den anderen Fächern zuzuordnen ist.⁴¹

Nachdem dieser Abschnitt die kurze Historie des fächerübergreifenden Projekts vor allem mit Blick auf die formalen curricularen Vorgaben darstellt, befasst sich der nächste Abschnitt überwiegend mit inhaltlichen curricularen Anforderungen, denen der Projektunterricht im Fachgymnasium - Wirtschaft - gerecht werden muss.

2.2.2 Anforderungen an Projektunterricht im Fachgymnasium - Wirtschaft - mit Bezug auf den Leitgedanken der Handlungsorientierung

Das wesentliche Bestreben des Fachgymnasiums - Wirtschaft - liegt in der Förderung der beruflichen Bildung und allgemeinen Studierfähigkeit sowie in der Vermittlung einer umfassenden Handlungskompetenz. Daher weisen die Rahmenrichtlinien hinsichtlich der didaktisch-methodischen Umsetzung auf den Leitgedanken der Handlungsorientierung hin.⁴² Im Rahmen eines handlungsorientierten Unterrichts richtet sich der Lernprozess der Schüler prinzipiell am Modell der vollständigen Handlung aus. Die vollständige Handlung lässt sich in sechs Phasen einteilen: Informieren/Analysieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren und Auswerten/Bewerten.⁴³ Somit stellt Projektunterricht ein Höchstmaß an Handlungsorientierung im Unterricht dar, weil die Schüler im Laufe eines Projekts jede der genannten Phasen durchlaufen. Um innerhalb des Projektunterrichts weiteren Merkmalen eines handlungsorientierten Unterrichts zu

³⁹ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 7 f.

⁴⁰ Die Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium sind für den derzeitigen 11. Schuljahrgang bereits seit dem 01.08.2008 verbindlich. Ansonsten treten sie zum 01.08.2009 in Kraft. Das Fach „Praxis“ wird gemäß der Stundentafel für das Fachgymnasium - Wirtschaft - in den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (EB-BbS) seit dem 01.08.2008 von den Rahmenrichtlinien abweichend als „Praxis der Unternehmung“ bezeichnet. Für den hier relevanten derzeitigen 12. Jahrgang hat in diesem Schuljahr noch die Bezeichnung „Fachpraxis“ Gültigkeit.

⁴¹ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2009), S. 2 f., 8.

⁴² Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 3, 5.

⁴³ Vgl. BBS 11 Hannover (2002), S. 2.

genügen, sollten Projekte im Fachgymnasium - Wirtschaft - gemäß den Rahmenrichtlinien diverse Kriterien erfüllen. Dementsprechend ist die Realität Gegenstand von Projekten, welche sich somit von Simulationen abgrenzen. Die Projektthematik sollte an Erfahrungen und Interessen der Schüler anknüpfen sowie von hinreichender Problemhaftigkeit und Komplexität behaftet sein. Dabei dürfen Projekte vor Fächergrenzen nicht halt machen. Sie müssen breit angelegt sein, um der Komplexität von Lebenszusammenhängen zu genügen. Dennoch kommt es nicht auf Vollständigkeit an, sondern verstärkt auf das exemplarische und vertiefende Lernen. Projekte sind sowohl produktorientiert als auch prozessorientiert. In diesem Zusammenhang hat insbesondere das arbeitsteilige Arbeiten in Gruppen zwecks kooperativer Lösung von Problemen einen besonders hohen Stellenwert. Jede Projektphase sollte überwiegend durch die Selbstorganisation und Selbstverantwortung von Schülern gekennzeichnet sein. Auch im Rahmen von notwendigen Lernkontrollen und Leistungsbewertungen müssen Selbstkontrolle und Selbstbewertung von Schülern erhöhte Beachtung finden.⁴⁴

Idealtypisch durchläuft ein Projekt gemäß den Rahmenrichtlinien fünf Phasen: Projektinitiierung/-idee, Projektskizzierung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektabschluss.⁴⁵ Diese Phaseneinteilung orientiert sich am Grundmuster der Projektmethode nach Karl Frey. Laut Frey sind im Verlauf eines Projekts zusätzlich noch Fixpunkte und Metainteraktionen einzuschieben. Fixpunkte dienen der Information und organisatorischen Abstimmung untereinander. In Metainteraktionen nehmen sich die Teilnehmer eine Pause, um über das Geschehen im Projekt miteinander zu reden.⁴⁶

„Die Metainteraktion trägt dazu bei, aus einfachem Tun bildendes Tun zu machen.“⁴⁷

Vor allem vor dem Hintergrund der Handlungsorientierung ist die Lehrkraft gefordert, bei den Schülern die Verknüpfung von Theorie und Praxis durch einen ständigen Wechsel zwischen praktischem Handeln und kritisch-reflektierendem Denken hervorzurufen. Nur die kontinuierliche Begründung, kritische Hinterfragung und systematische Einordnung der eigenen Entscheidungen, Handlungen und Erfahrungen ermöglicht es den Schülern, in Zukunft qualitativ hochwertiger zu entscheiden und zu handeln.⁴⁸

Insgesamt muss Projektunterricht offen angelegt sein und verändert somit die Rolle der Lehrkräfte. Sie müssen verstärkt untereinander und mit den Schülern kooperieren. Zu ihren Aufgaben gehört primär die Initiierung, Organisation, Begleitung und Beratung von Lernprozessen. Zugunsten der Schüleraktivität ist Zurückhaltung notwendig sowie die Akzeptanz einer relativen Unbestimmtheit von Lernprozessen.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (1996), S. 2 f.; vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 7 f.

⁴⁵ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 8.

⁴⁶ Vgl. Frey, K. (2005), S. 55, 60 f.

⁴⁷ Ebenda, S. 61.

⁴⁸ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (1996), S. 3.

⁴⁹ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 5 f.

2.2.3 Bedeutung des Projekts für die Schüler mit Blick auf die Förderung der Projektmanagementkompetenz sowie weiterer Kompetenzen

Die Durchführung des zentralen fächerübergreifenden Projekts im Fachgymnasium hat einen hohen Stellenwert hinsichtlich der Förderung von Schülern, da es viele Möglichkeiten bietet, verschiedene Kompetenzen zu erwerben bzw. weiterzuentwickeln. Vor allem der Erwerb der Projektmanagementkompetenz erscheint aufgrund der zunehmenden Projektorientierung in der beruflichen Praxis (vgl. 1.1) als äußerst wertvoll. Unter Projektmanagementkompetenz wird hier neben dem Wissen über die theoretischen Grundlagen des Projektmanagements auch die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, Projekte mit Hilfe von ausgewählten Instrumenten des Projektmanagements eigenverantwortlich zu planen und zum Erfolg zu führen. Das fächerübergreifende Projekt ermöglicht den Lernenden das Sammeln erster grundlegender Erfahrungen im professionellen Projektmanagement. Auf diese Basis können die Schüler im zukünftigen Berufsleben weiter aufbauen. Darüber hinaus werden im Rahmen des Projekts noch andere Schlüsselqualifikationen zur Gestaltung beruflicher und außerberuflicher Situationen gefördert. Die ganzheitliche Ausrichtung des Projektunterrichts zielt auf die Verbesserung der Orientierungs-, Urteils-, Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit ab.⁵⁰ Somit trägt das Projekt zur Befähigung der Schüler bei, sich auf eine ständig wandelnde Wirtschaft und Gesellschaft einzustellen. In diesem Zusammenhang ist auch die Schulung diverser sozialer und personaler Kompetenzen von Bedeutung. Das Arbeiten in Projekten fördert in hohem Maße die Team- und Kommunikationsfähigkeit als beruflich relevante soziale Kompetenzen. Zudem sind die Schüler im Rahmen von Projekten gefordert, Konflikte konstruktiv zu lösen und Eigenverantwortung für ihren individuellen Lernprozess zu übernehmen. Bezüglich der personalen Kompetenzen schult Projektunterricht insbesondere die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Schüler.⁵¹ Nicht zuletzt erhalten die Lernenden durch die Anfertigung einer Projektarbeit Gelegenheit zu vertieften wissenschaftspropädeutischen Arbeiten.⁵² Insgesamt kann das fächerübergreifende Projekt die Entwicklung einer umfassenden Handlungs- und Studierfähigkeit positiv beeinflussen, da es hohe Anforderungen an die Schüler stellt und der Mensch bekanntlich mit seinen Aufgaben wächst.

2.3 Reflexion der theoretischen Ausführungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit im Unterricht

Dieser Abschnitt schafft eine erste Verbindung zwischen den theoretischen Überlegungen und der praktischen Problemlösung. Im Folgenden werden die theoretischen Ausführungen zum professionellen Projektmanagement in der Praxis (vgl. 2.1) einerseits

⁵⁰ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (1996), S. 3.

⁵¹ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 2 f.; vgl. Diegel-Barkela C. (2002), S. 1.

⁵² Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 7.

auf die Vereinbarkeit bzw. Übereinstimmung mit den curricularen Vorgaben zum fächerübergreifenden Projekt im Fachgymnasium - Wirtschaft - (vgl. 2.2) geprüft und andererseits hinsichtlich der unterrichtspraktischen Umsetzbarkeit untersucht. In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, dass in diesem Abschnitt nur grundlegende Überlegungen zur Unterrichtssequenz Berücksichtigung finden. Darüber hinaus werden im Verlauf des praktischen Teils der vorliegenden Arbeit weitere Verknüpfungen zu den theoretischen Grundlagen hergestellt.

Gemäß der theoretischen Definition des Projektbegriffs sind Projekte insbesondere von Einmaligkeit und Komplexität gekennzeichnet (vgl. 2.1.1). Diese Definition harmonisiert mit den Kriterien, denen Projekte laut Rahmenrichtlinien gerecht werden sollen (vgl. 2.2.2). Hinsichtlich der Umsetzung im Unterricht ist bereits bei der Wahl des Projektthemas auf eine Einhaltung der oben genannten Merkmale zu achten. Dabei ist es nicht immer einfach das Merkmal Einmaligkeit und damit implizit Innovation zu erfüllen. Wie eingangs bereits erwähnt, wird im Rahmen dieser Unterrichtssequenz das Projekt „Konsum ohne Grenzen – Untersuchung der Unterschiede im Konsumverhalten von Niederländern und Deutschen zur Entwicklung grenzüberschreitender Marketingkonzepte für ausgewählte Einzelhandelsbetriebe in den Niederlanden und Deutschland“ definiert und geplant. Dem Merkmal Einmaligkeit wird hier bereits durch das Vorhaben Rechnung getragen. Denn schon bei der Themenwahl kristallisierte sich heraus, dass die Schüler zur Untersuchung der Konsumunterschiede Kundenbefragungen durchführen möchten und den Partnerbetrieben diesbezüglich keine aktuellen bzw. gar keine Befragungsergebnisse vorliegen. Zudem ist das Projekt auch hinreichend komplex angelegt. Allein die Bewältigung des Projektthemas stellt schon hohe Anforderungen an die Schüler. Durch den vorgeschriebenen Fächerübergreifung wird das Anspruchsniveau aus Schülersicht weiter erhöht, da gemäß schulinterner Vereinbarung im Projekt strukturpolitische und marketingpolitische Aspekte miteinander verknüpft werden sollen. Das Projekt gewinnt auch durch die breite Anlage an Komplexität. Die Klasse ist gefordert, ein Projekt in mehreren Teams zum Erfolg zu führen. Daraus resultiert die Notwendigkeit zur laufenden Kooperation und Kommunikation sowohl innerhalb der einzelnen Teams als auch teamübergreifend. Insbesondere vor diesem Hintergrund erscheint es meines Erachtens sinnvoll, dass die ganze Klasse an einem gemeinsamen Projekt arbeitet und nicht an vielen verschiedenen weniger breit angelegten Projekten. Ein gemeinsames Klassenprojekt schafft nicht nur ideale Voraussetzungen zur Förderung der Team- und Kommunikationsfähigkeit der Schüler, sondern kommt auch der beruflichen Praxis wesentlich näher. Aufgrund des Fächerübergreifung ist ebenfalls auf Seiten der Lehrkräfte Team- und Kommunikationsfähigkeit erforderlich. Die Lehrkräfte der beteiligten Fächer müssen sich stark untereinander abstimmen und idealerweise sogar im Team unterrichten. Innerhalb meiner Unterrichtssequenz werden im

Rahmen der Arbeitspaketbeschreibungen somit nicht nur der BRC-Fachlehrer und ich, sondern auch die Fachlehrerin für Volkswirtschaft den Schülern beratend zur Seite stehen (vgl. 4.3). Hinsichtlich der Phaseneinteilung eines Projekts stimmen die theoretischen Ausführungen zum professionellen Projektmanagement inhaltlich vollständig mit den Vorgaben zum fächerübergreifenden Projekt überein (vgl. 2.1.3 und 2.2.2). Auch die nach Frey einzuschubenden Fixpunkte und Metainteraktionen finden durch Projektmanagementinstrumente während der Projektdurchführung Berücksichtigung. Lediglich die Phasenbezeichnungen für die ersten beiden Projektphasen weichen marginal voneinander ab. In der Unterrichtssequenz verwende ich abgesehen von der ersten Phase die Bezeichnungen aus der Praxis. Die erste Phase nenne ich in Orientierung an die Rahmenrichtlinien Projektidee, da dieser Begriff meines Erachtens die bisherigen Aktivitäten der Schüler am besten widerspiegelt und das in der Praxis übliche Antragsverfahren der Projektinitialisierung ausschließt, welches die Lernenden selbst nicht durchlaufen haben. In diesen Zusammenhang weise ich nochmals darauf hin, dass die Schüler sich bislang nur über das Thema verständigt und ausgetauscht haben. Die nötige Antragstellung für Fördergelder von der Ems Dollart Region und die erste Kontaktaufnahme mit regional bedeutsamen Partnerunternehmen wurde von den beteiligten Lehrkräften übernommen. Im Zuge der Einführung der Projektmanagementgrundlagen und der einzelnen Projektphasen im Unterricht muss den Schülern der hohe Stellenwert der Phasen Projektdefinition und -planung vermittelt werden. Denn wenn die Schüler die Wichtigkeit dieser Phasen für ihren Projekterfolg nicht erkennen, ist zu befürchten, dass sie das Projekt nur halbherzig planen, weil sie sofort mit der Durchführung „loslegen“ wollen. Damit wäre in diesen Phasen die sinnvolle kontinuierliche Verknüpfung von theoretischen Projektmanagementgrundlagen und praktischer Umsetzung nicht gewährleistet. Um der Bedeutung der Definitions- und Planungsphase gerecht zu werden und zugleich die Identifikation aller Beteiligten mit dem Projekt zu erreichen, hat sich in der Praxis ein so genannter Start-up-Workshop bewährt (vgl. 2.1.4). Auf diesen Workshop werde ich auch im Rahmen der Unterrichtssequenz zurückgreifen. Neben den genannten Gründen spricht für die Durchführung eines Projekt-Start-up-Workshops insbesondere das Verlassen des regulären 90-Minuten-Takts. Aufgrund der geblockten Unterrichtszeit ist es möglich, das komplexe Projekt an einem Stück ohne Unterbrechungen und anschließenden Wiederholungen durchzuplanen. So können die Projektmanagementinstrumente sukzessive vermittelt und direkt angewandt werden. Für die Workshopveranstaltung eignet sich aufgrund des Kurssystems in der Qualifikationsphase am besten ein Wochenende, damit die Schüler die anderen Kurse planmäßig besuchen können (vgl. 3.1.4). Die Blockung der Unterrichtszeit am Wochenende ist auch ausdrücklich mit den Rahmenrichtlinien vereinbar.⁵³ Um die Mo-

⁵³ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 8.

tivation der Schüler für den Wochenendworkshop zu gewinnen bzw. aufrecht zu erhalten, ist es einerseits wichtig, dass sie sich schon im Vorfeld über die Bedeutung des Projekts und der Startphase im Klaren sind. Aber vor allem muss der Workshop selbst davon überzeugen, dass die Blockung der Unterrichtszeit notwendig ist, um das Projekt erfolgreich zu planen. Zudem sollen das Projekt und der Workshop sich vom herkömmlichen Schulalltag abheben. Den Schülern soll bewusst werden, dass sie die Verantwortung für das Projekt selbst tragen und nicht die Fachlehrer. Diese Situation der Schüler wird auch durch eine besondere Atmosphäre unterstützt. Der Workshop findet im Lehrerzimmer statt (vgl. 3.1.4) und wird wie in der Praxis durch ein Catering und ein gemeinsames Abendprogramm begleitet. Ob es mir gelingt, dass die Investition des Wochenendes auch aus Schülersicht als lohnend empfunden wird, überprüfe ich im Rahmen einer Reflexion (vgl. 4.3 und 4.4). Inwieweit die in Abschnitt 2.1.4 vorgestellten Projektmanagementinstrumente in der Unterrichtssequenz umgesetzt werden und in welcher Tiefe, beleuchte ich an dieser Stelle noch nicht und verweise auf die Auswahl- und Reduktionsentscheidungen in Abschnitt 3.2.3.

Insgesamt stehen die theoretischen Ausführungen zum professionellen Projektmanagement im Einklang mit den Vorgaben zum zentralen fächerübergreifenden Projekt und können als umsetzbar bewertet werden. Mit den Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium wird die Umsetzung des Projekts nach den Richtlinien des Projektmanagements verbindlich. Doch trotz meines hohen Bestrebens, das Projekt im Fachgymnasium so intensiv wie möglich mit den Instrumenten des Projektmanagements zu planen, möchte ich darauf hinweisen, dass ich einen bedeutenden Unterschied zu Wirtschaftsprojekten sehe. In der Wirtschaft hängt der Erfolg eines Projektes einzig und allein vom Ergebnis ab. Das Projekt im Fachgymnasium verläuft meines Erachtens schon sehr erfolgreich, wenn die Schüler Kompetenzen erwerben bzw. weiterentwickeln können. Somit hat die Prozessorientierung meines Erachtens einen höheren Stellenwert als die Produktorientierung, auch wenn aus Schülersicht sicherlich das Produkt im Vordergrund steht. Daher zielt die folgende Konzeption der Unterrichtssequenz wie bereits in Abschnitt 1.1 geschildert hauptsächlich auf die Förderung der beruflich relevanten Projektmanagementkompetenz ab. Ich möchte ein in sich geschlossenes Konzept entwickeln, mit dem die Schüler durch die laufende Verknüpfung von Theorie und Praxis Erfahrungen in der Projektplanung sammeln können und letztendlich ihre individuelle Kompetenz selbst erweitert sehen, Projekte mit Hilfe von Projektmanagementinstrumenten zu planen.

3 Konzeption der Unterrichtssequenz

3.1 Analyse des Bedingungsfeldes

3.1.1 Angaben zur Lerngruppe

Bei der G12 X handelt es sich um eine Vollzeitklasse des Fachgymnasiums in der Fachrichtung Wirtschaft. Die Schüler befinden sich im ersten Jahr der zweijährigen Qualifikationsphase (12. Schuljahrgang). Die Lerngruppe setzt sich aus zehn Schülerinnen und zwölf Schülern im Alter von 17 bis 20 Jahren zusammen. Alle Schüler besitzen den Erweiterten Sekundarabschluss I. Zwei Schüler besuchten zuletzt das Gymnasium und drei Schüler die Einjährige Berufsfachschule Wirtschaft für Realschulabsolventinnen und Realschulabsolventen (Höhere Handelsschule). Eine Schülerin erwarb den Abschluss an einer integrierten Gesamtschule und die übrigen Schüler an der Realschule.⁵⁴ Ich schätze die Klasse insgesamt als homogen ein. In Bezug auf die Grundlagen zum professionellen Projektmanagement und die Themen Marketing und Strukturpolitik hat die zuletzt besuchte Schulform keine Auswirkung auf das Unterrichtsgeschehen (vgl. 3.1.2).

Zu den Leistungsträgern gehören XXX, XXX, XXX und XXX. Sie beteiligen sich aktiv am Unterricht mit qualitativ guten Beiträgen. Insbesondere XXX, XXX und XXX bereichern den Unterricht mit inhaltlich sehr wertvollen Äußerungen. Dabei überzeugen XXXs Aussagen auch durch eine ausgezeichnete Verwendung von betriebswirtschaftlichen Fachtermini. XXX und XXX beeindrucken durch eine ungewöhnlich starke Leistungsorientierung. Daher bevorzugen sie in der Regel eine gemeinsame Zusammenarbeit, um gegenseitig voneinander profitieren zu können und im Endeffekt hervorragende Ergebnisse sicherzustellen. Allerdings neigen sie gelegentlich dazu, die Leistungen ihrer Mitschüler nicht in angemessenem Maße wertzuschätzen (vgl. 4.4). XXX und XXX beteiligen sich eher unregelmäßig am Unterrichtsgeschehen. Jedoch arbeiten beide konzentriert mit, da sie bei freiwilligen Meldungen oder direkter Ansprache qualitativ hochwertige Beiträge bringen. XXX wirkte bis vor einigen Wochen im Unterricht eher desinteressiert und dementsprechend war die Quantität seiner Mitarbeit stark verbesserungswürdig. In einem persönlichen Gespräch mit dem Fachlehrer wurde ihm dieser Eindruck begründend dargelegt. Seitdem beteiligt er sich oft am Unterrichtsgeschehen und trägt zur positiven Entwicklung des Unterrichts bei. Zu den zurückhaltenden Schülern zählen XXX, XXX, XXX, XXX, XXX und XXX. Allerdings sind XXX und XXX im Rahmen von Gruppenarbeitsphasen relativ stark bemüht und insbesondere XXX steuert im Fach Fachpraxis durch sein hohes Geschick am PC häufig einen erheblichen Anteil zum Gruppenergebnis bei. Insgesamt ist die Qualität der Mitarbeit von XXX, XXX und XXX noch als durchschnittlich zu bewerten. XXX und XXX leisten hin-

⁵⁴ Eine differenzierte Übersicht der Altersstruktur, der zuletzt besuchten Schulform und der mündlichen Leistung befindet sich im Anhang (vgl. Anlage 1).

gegen nur unterdurchschnittliche Beiträge. Jedoch hat sich auch die quantitative Mitarbeit von XXX nach einem persönlichen Gespräch mit dem Fachlehrer in den letzten Wochen etwas verbessert und er ist stark bemüht. XXX entspricht sowohl in der Quantität als auch in Qualität seiner Mitarbeit nicht mehr den Anforderungen. Er plant das Fachgymnasium - Wirtschaft - nach Ende des Schuljahres zu verlassen und eine andere Schulform zu besuchen.

Innerhalb von fragend-entwickelnden Unterrichtsphasen beziehe ich die ruhigen und leistungsschwächeren Schüler durch persönliche Ansprache mit ein und versuche sie zu mehr Aktivität zu ermuntern, indem ich sie meldende Leistungsträger für kurze Zeit zurückstelle. Für Gruppenarbeiten nehme ich die Einteilung der Gruppen des Öfteren selbst vor, um einer verstärkten Cliquenbildung entgegenzuwirken und eine gewisse Leistungsheterogenität in den Gruppen zu erreichen. Im Rahmen des fächerübergreifenden Projekts soll die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Lernenden im Vordergrund stehen. Somit halte ich hier die eigenständige Bildung der Projektteams durch die Schüler für notwendig (vgl. 4.3).

Insgesamt stehen die Schüler dem Projekt sehr positiv gegenüber. Sie sind neugierig und möchten am liebsten direkt anfangen. Da die Projektarbeit sich stark vom gewöhnlichen Unterrichtsgeschehen abhebt, ist es durchaus möglich, dass die beschriebenen Leistungseinschätzungen nicht in jedem Fall den Leistungen im Projekt entsprechen.

3.1.2 Kompetenzen der Lerngruppe

Im Bereich der **Fachkompetenz** verfügen die Schüler hinsichtlich der im Projekt anzuwendenden Themengebiete über ausreichendes Hintergrundwissen. Mit dem Thema „Marketing“ beschäftigen wir uns seit Februar im Lerngebiet 5 „Ziele, Aufgaben und Prozesse der Marktkommunikation“ in BRC. Die Lernenden sind mit dem Marketingmanagementzyklus vertraut. Sie können eine Marktsituation analysieren und eine zukünftige Marktentwicklung einschätzen. Sie verstehen es, im Rahmen des strategischen Marketings Marketingziele festzulegen sowie angemessene Grundsatzentscheidungen zu treffen, um auf dieser Basis ein Marketingkonzept zu erstellen. Dementsprechend sind sie mit den einzelnen Marketinginstrumenten vertraut. Die Inhalte zum Marketing-Controlling müssen in den kommenden Unterrichtsstunden parallel zum Projekt erarbeitet werden. Hinsichtlich der „Strukturpolitik“, die aus volkswirtschaftlicher Sicht im Projekt integriert wird, haben die Schüler nach Auskunft der Fachlehrerin ebenfalls einen vollständigen Überblick. Auch hier werden noch einzelne Inhalte in den nächsten Volkswirtschaftsstunden parallel zum Projekt bearbeitet. Bezüglich des professionellen Projektmanagements verfügen die Schüler aus ihrem Alltagswissen und den bisher besuchten Schulformen über kein Vorwissen. Die Schüler haben zwar an ihren zuletzt besuchten Schulformen bereits an Projekten bzw. Projekttagen teilge-

nommen, diese wurden aber nicht nach den Richtlinien des professionellen Projektmanagements gestaltet (vgl. 3.1.1). Somit müssen die Grundlagen des Projektmanagements bezüglich der Projektdefinition und -planung in der Unterrichtssequenz erarbeitet werden.

Hinsichtlich der **Methodenkompetenz** ist die Lerngruppe mit den Sozialformen des fragend-entwickelnden Unterrichts sowie der Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit vertraut. In Phasen des Lehrervortrags verhalten sich einige Schüler nach kurzer Zeit unkonzentriert und gelegentlich auch undiszipliniert (vgl. Sozialkompetenz). Im Unterricht achte ich darauf, sinnvolle Inputphasen sowie andere lehrerzentrierte Phasen überschaubar zu gestalten, um die Konzentration der Schüler aufrechtzuerhalten (vgl. 3.2.4). In kollektiven Arbeitsphasen schätze ich die Leistung der Klasse insgesamt als besonders stark ein. Die Schüler sind in der Lage, selbständig und zielgerichtet komplexe Arbeitsaufträge in Gruppen zu bearbeiten. Dabei haben sie jedoch aufgrund von überwiegend konstruktiven aber ausgiebigen Diskussionen häufig Zeitprobleme, weshalb ich die Rollenkarten „Wadenbeißer“ und „Zeitnehmer“ eingeführt habe. Mittlerweile übernehmen die Lernenden die gängigen Gruppenfunktionen des Öfteren selbstständig. Daher versuche ich, die Rollenkarten nach und nach nicht mehr einzusetzen, obwohl das zeitökonomische Arbeiten noch nicht immer funktioniert (vgl. 4.1). Bei der Präsentation von Ergebnissen sind die Schüler sich sowohl in der Gruppe als auch einzeln sicher. Diese relativ gut ausgebildete Präsentationsfähigkeit führe ich auf eine intensiv gepflegte Feedbackkultur zurück. Die beobachtenden Schüler fragen inzwischen nach nahezu jeder Präsentation die Präsentierenden von sich aus, ob diese eine Rückmeldung zum Präsentationsverhalten wünschen. Dieses Feedback wird in der Regel eingefordert und die Schüler sind in der Lage, eine bemerkenswert differenzierte Rückmeldung zu geben. Vor allem XXX gibt ihren Mitschülern stets ein wohlwollend formuliertes, aber dennoch kritisch-konstruktives Feedback. Aufgrund der Qualität der Rückmeldungen halte ich mich in diesen Situationen stark zurück. Die Schüler beherrschen die in der Unterrichtssequenz zum Einsatz kommenden Methoden Brainstorming, Kartenabfrage und Schneeballverfahren. Ebenfalls zeigen sie sich im Umgang mit dem PC sicher.

Bezüglich der **Sozialkompetenz** herrscht in der Lerngruppe grundsätzlich eine angenehme Lernatmosphäre und ein kollegialer bis freundschaftlicher Umgangston. Allerdings leidet die Lernatmosphäre gelegentlich unter einem zu hohen Geräuschpegel, welcher von den Schülern nicht direkt wahrgenommen wird. Dieser resultiert zum einen aus dem scheinbar permanenten Auspacken von Unterrichtsmaterialien aber zum anderen auch aus Nebengesprächen fachlicher und seltener privater Art. Da sich die Lernenden diesem Problem jedoch selbst bewusst sind und es bisweilen sogar selbst bemängeln, kommen sie mit einem kurzen Appell an ihre Disziplin immer umgehend zur

Ruhe (vgl. Methodenkompetenz). Die Schüler begegnen sich gegenseitig mit Respekt und Hilfsbereitschaft. Sie lassen sich gegenseitig ausreden und hören den Beiträgen ihrer Mitschüler aktiv zu, es sei denn, sie sind durch oben genannte Nebengespräche kurzzeitig abgelenkt. Insgesamt sind die Voraussetzungen für die Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Schüler im Projekt gegeben.

3.1.3 Die Referendarin

Ich bin seit Beginn dieses Schuljahres in der Lerngruppe im Rahmen meines betreuten Unterrichts mit zwei Stunden im Fach BRC und mit zwei Stunden im Fach Fachpraxis eingesetzt. Das Verhältnis zwischen den Schülern und mir ist von Freundlichkeit und gegenseitigem Respekt geprägt. Mir bereitet der Unterricht aufgrund der guten Lernatmosphäre sehr viel Freude und die Schüler akzeptieren mich sowohl persönlich als auch fachlich als Lehrkraft. Zudem schätze ich die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit dem Fachlehrer Hermann Ubbens. Hinsichtlich der Betreuung eines komplexen Projektes konnte ich bislang noch keine Erfahrungen sammeln. Das nötige Fachwissen zum professionellen Projektmanagement habe ich mir durch Fachliteratur angeeignet. Über das erforderliche Fachwissen zu den Themen Marketing und Strukturpolitik verfüge ich aufgrund meines Studiums sowie durch Fachliteratur.

3.1.4 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Unterrichtssequenz wird wie bereits beschrieben geblockt am Wochenende durchgeführt. Als Termin sind Freitagnachmittag, der 13. März 2009, und Samstag, der 14. März 2009, festgelegt. Der Projekt-Start-up-Workshop findet nicht im gewohnten Unterrichtsraum der G12 X statt, sondern im neu renovierten Lehrerzimmer der BBS I Leer (vgl. 2.3). Diese Raumwahl schafft eine besondere Atmosphäre für die Schüler und hebt somit den Projektstart auch durch die räumlichen Gegebenheiten vom herkömmlichen Schulalltag ab. Das Lehrerzimmer verfügt über einen an der Decke installierten Beamer und eine Leinwand, so dass auch ideale Voraussetzungen für PC-unterstützte Präsentationen gegeben sind. Zudem wird das direkt am Lehrerzimmer liegende Sitzungszimmer in den Pausen für das Catering genutzt. Darüber hinaus findet in verschiedenen Arbeitsphasen, in denen die Schüler am PC arbeiten, ein Raumwechsel in einen PC-Raum statt.

Ich möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass an dem Workshop neben der G12 X auch noch die mir bislang unbekanntesten Schüler aus der Parallelklasse G12 X sowie ihr Fachlehrer teilnehmen. Dazu wird das Lehrerzimmer mithilfe einer integrierten Trennwand in zwei Räume unterteilt. In dem größeren Teil versammeln sich für jede von mir moderierte Informationsphase beide Klassen. Nach diesen Phasen trennen sich die Klassen in der Regel wieder, um das Gelernte in Gruppenarbeitsphasen klas-

senintern umzusetzen. Da die G12 X im fächerübergreifenden Projekt dasselbe Projektthema, jedoch in Zusammenarbeit mit anderen Partnerunternehmen, bearbeitet, erfolgen die Stakeholderanalyse und die Erstellung des Projektstrukturplans mit beiden Klassen gemeinsam (vgl. 4.1 und 4.3). Aufgrund der beschriebenen und bewusst gewählten Workshopgestaltung werden bereits die Synergieeffekte deutlich, welche durch eine starke Kooperation der Lehrkräfte untereinander entstehen können. Somit bedarf es insgesamt nur einmal der zeitaufwendigen Planung und Vorbereitung des Workshops. Ebenso setzt der Fachlehrer der Parallelklasse alle von mir entwickelten Materialien im Rahmen des Workshops ein. Ich empfinde es als äußerst positiv, dass bereits im Rahmen der ersten Durchführung meiner Unterrichtskonzeption diese Synergieeffekte entstehen und ich zudem noch von einem weiteren Fachlehrer eine Rückmeldung zu meiner Konzeption und den eingesetzten Materialien erhalte. In den weiteren Ausführungen dieser Arbeit beschäftige ich mich ausschließlich mit meinen Schülern, da die Parallelklasse wie geschildert hauptsächlich an Informationsphasen teilnimmt und nicht weiter von mir betreut wird.

3.2 Didaktisch-methodische Konzeption der Unterrichtssequenz

3.2.1 Analyse der curricularen Vorgaben

An dieser Stelle befasse ich mich nicht mehr mit der Analyse der curricularen Vorgaben zum zentralen fächerübergreifenden Projekt und verweise auf die Abschnitte 2.2.1 und 2.2.2. Schulintern werden die Rahmenrichtlinien bezüglich der am Projekt beteiligten Fächer weiter konkretisiert. So nehmen, wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, neben dem profilbildenden Fach mit erhöhten Anforderungen BRC noch das Profulfach Volkswirtschaft sowie das Fach Fachpraxis am Projekt teil (vgl. 1.1). In den Rahmenrichtlinien findet Projektmanagement als Lerninhalt innerhalb des Fachs BRC erst im Lerngebiet 6 „Konzepte der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung“ des 13. Schuljahrgangs Berücksichtigung. Eine schulintern vereinbarte und in der Unterrichtssequenz vorgesehene Integration der Projektmanagementgrundlagen in das fächerübergreifende Projekt ist curricular ausdrücklich möglich.⁵⁵ Mit den neuen Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium wird die integrative Erarbeitung der theoretischen Grundlagen des Projektmanagements im fächerübergreifenden Projekt auch verbindlich.⁵⁶

3.2.2 Analyse der Thematik

Mit der Analyse der Thematik beschäftige ich mich hier nicht mehr und verweise auf den Abschnitt 2.1.4 Detaillierte Betrachtung der Projektmanagementinstrumente in den

⁵⁵ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2006), S. 43.

⁵⁶ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2009), S. 8.

Phasen Projektdefinition und Projektplanung. Zudem merke ich wiederholt an, dass die im Projekt anzuwendenden Themen „Marketing“ und „Strukturpolitik“ in dieser Arbeit keiner thematischen Analyse unterliegen, da die Grundlagen des Projektmanagements den Schwerpunkt bilden (vgl. 1.1).

3.2.3 Didaktische Auswahl- und Reduktionsentscheidungen

Für den Erfolg eines Projekts sind die Phasen bis zum Abschluss der Projektplanung von entscheidender Bedeutung. Somit nimmt die Thematik der Unterrichtssequenz einen hohen Stellenwert im Rahmen des zentralen fächerübergreifenden Projekts ein und bildet die Grundlage für die sich anschließende Projektdurchführung. Projektmanagement ist aus der beruflichen Praxis nicht mehr wegzudenken und hier von hoher Komplexität geprägt. Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten des Projektmanagements mit zahlreichen Variationen, die je nach Projekttyp und -größe zum Einsatz kommen (vgl. 2.1.4). Um diese Komplexität zu reduzieren, stehen innerhalb der Unterrichtssequenz nur wesentliche Instrumente des Projektmanagements im Vordergrund, die in nahezu jeder Projektplanung Verwendung finden. Mit Blick auf Beruf oder Studium ist es für die Schüler zunächst wichtig, dass sie über ein grundlegendes Wissen hinsichtlich der Projektplanung nach den Richtlinien des Projektmanagements verfügen und dieses Grundwissen anwenden können. Somit verschaffen sich die Lernenden eine bedeutsame Basis, auf die sie bei zukünftigen Projekten aufbauen können.

Für die Arbeit in einem Projekt ist es vorerst erforderlich, dass die Schüler wissen, was die Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“ bedeuten (vgl. 2.1.1 und 2.1.2). Ebenfalls benötigen sie einen vollständigen Überblick über die einzelnen Projektphasen (vgl. 2.1.3), um die jeweiligen Schritte richtig einordnen zu können. Ausgehend von der bereits vor einigen Monaten entwickelten Projektidee (vgl. 1.1 und 2.3) sollen sich die Schüler innerhalb der Projektdefinition noch einmal mit den Eckdaten des Projektauftrags vertraut machen. Anschließend beschäftigen sie sich mit der in der Praxis bedeutsamen Stakeholderanalyse. Da die Stakeholderanalyse bereits im 11. Schuljahrgang in BRC thematisiert wurde, bedarf es an dieser Stelle keiner weiteren Vertiefung. Bei der Durchführung der Stakeholderanalyse beschränken sich die Schüler auf die Identifizierung der Stakeholder und der anschließender Ordnung nach ihrer Bedeutsamkeit sowie auf die Ermittlung der Stakeholdererwartung bzw. ihres zentralen Anspruchs. Auf eine Einschätzung des Verhaltens der Stakeholder und das Ergreifen von notwendigen Maßnahmen zur Sicherung des Projekterfolgs soll verzichtet werden, da dieses Vorgehen im Rahmen von Schulprojekten aufgrund der grundsätzlich positiven Einstellung aller Stakeholder wenig zielführend ist. Auf die nachfolgende Formulierung von Feinzielen soll wie in der Praxis auch im Rahmen der Unterrichtssequenz viel Wert gelegt werden. Damit die Schüler die Planung vom Groben zum Feinen als zentrales

Prinzip im Projektmanagement verinnerlichen, sollen sie sich zunächst noch mal das Grobziel verdeutlichen, bevor sie SMARTe Feinziele formulieren. In diesen Zusammenhang ist es insbesondere mit Blick auf den hohen Tatendrang der Schüler (vgl. 3.1.1) wichtig, dass sie sich auch überlegen, welche Aufgaben nicht zu ihrem Projekt gehören bzw. von ihnen nicht erfüllt werden können. Mit den Ergebnissen der Stakeholderanalyse und den Zielformulierungen kann ein Pflichtenheft einfachster Form erstellt werden, dass in der Unterrichtssequenz in Form eines unterschriebenen Projektvertrags einen gewissen Verbindlichkeitscharakter für die Schüler signalisiert. Aufbauend auf die Projektdefinition beschäftigen sich die Schüler im Rahmen der Projektplanung zunächst mit dem Projektstrukturplan. Hier wird ausschließlich der Bottom-up-Ansatz beleuchtet, da dieser die Kreativität der Schüler fördert und greifbarer erscheint. Zudem ist der Bottom-up-Ansatz grundsätzlich geeigneter, wenn der Projektverlauf noch relativ unklar ist und keine Erfahrungen mit einem ähnlichen Projekt vorliegen. Auf eine gesonderte Betrachtung des Top-down-Ansatzes wird verzichtet, wobei dieser allerdings in der Überprüfung innerhalb des Bottom-up-Ansatzes nahezu enthalten ist. Der anschließenden Auseinandersetzung mit den Arbeitspaketen als einzelne Elemente des Projektstrukturplans kommt in der Unterrichtssequenz ein besonders hoher Stellenwert zu. Die Schüler sollen die Arbeitspakete in Orientierung an die berufliche Praxis so ausführlich und detailliert wie möglich beschreiben, da diese die Grundlage für die Projektdurchführung bilden. Zudem wird auf der Basis der Arbeitspaketbeschreibungen auch der Projektablaufplan erstellt. Bei der Erstellung des Projektablaufplans wird auf ein mögliches PC-unterstütztes Balkendiagramm oder die Netzplantechnik als Instrumente des Projektmanagements verzichtet. Hier sollen die gemeinsame Kommunikation und die Entscheidungsfähigkeit der Schüler im Vordergrund stehen, weshalb eine große Zeitleiste Verwendung findet, an der alle Schüler gemeinsam entscheiden können. Anhand des Projektablaufplans ergeben sich die Endtermine für die einzelnen Arbeitspakete. Auf eine mögliche Kapazitätsplanung kann in der Unterrichtssequenz verzichtet werden, da die personellen Kapazitäten durch die jeweilige Anzahl an Teammitgliedern feststehen und auch sachliche Ressourcen keiner gesonderten Einteilung bedürfen. Eine Einsatzplanung der Teammitglieder nimmt jedes Team nach Bedarf eigenverantwortlich vor. Ebenso soll im fächerübergreifenden Projekt von einer Kostenplanung durch die Schüler abgesehen werden, da die zur Verfügung stehenden Gelder für den zentralen Einkauf von sämtlichen Projektmaterialien, zur Erstattung von Fahrtkosten und für den Projekt-Start-up-Workshop vorgesehen sind. Somit erübrigen sich Kostenplanungen der einzelnen Teams. Da die Schüler in der Unterrichtssequenz schwerpunktmäßig befähigt werden sollen, ein Projekt inhaltlich und zeitlich zu strukturieren, wird ebenso auf die Beleuchtung von gesonderten Qualitäts- und Risikoplänen verzichtet. Diese Pläne finden auch in der beruflichen Praxis nicht bei jedem Projekt

Berücksichtigung und würden die Schüler in ihrem ersten Projekt überfordern. Hingegen spielt der abschließende Meilensteinplan eine bedeutende Rolle. Durch die sinnvolle Bündelung verschiedener Arbeitspakete werden Meilensteine benannt, die in der Projektdurchführung etappenweise abzuarbeiten und zu überprüfen sind. Somit beinhaltet das Pflichtenheft der Schüler neben den Ergebnissen der Projektdefinition auch den Projektstrukturplan mit den beschriebenen Arbeitspaketen sowie den Projektablaufplan und den Meilensteinplan. Insgesamt sollen sich die Lernenden der Notwendigkeit einer Projektdokumentation bereits in der Startphase des Projekts bewusst sein und alle Ausarbeitungen im Projektordner ablegen.

3.2.4 Methodische Makroplanung der Unterrichtssequenz

Die geplante Unterrichtssequenz „Von der Projektidee zum Meilensteinplan“ wird in Form eines Workshops durchgeführt (vgl. 2.3 und 2.1.4). Im Rahmen dieses Projekt-Start-up-Workshops sollen die Schüler ihr Projekt „Konsum ohne Grenzen“ selbst definieren und planen. Gleich zu Beginn des Workshops informiere ich die Schüler noch einmal über die Bedeutsamkeit dieser Projektphasen, indem ich sie darauf hinweise, dass der Erfolg ihres Projektes zu einem erheblichen Teil von den Entscheidungen im Workshop abhängt (vgl. 2.3). In diesem Zusammenhang mache ich den Schüler ferner deutlich, dass sie den Workshop aktiv gestalten und für die getroffenen Entscheidungen die Verantwortung selbst tragen müssen. Die besondere Situation der Schüler im zentralen fächerübergreifenden Projekt sowie der Abstand zum gewöhnlichen Unterricht wird auch durch eine aus Schülersicht besondere Atmosphäre im Lehrerzimmer und ein umfangreiches Catering unterstützt. Insgesamt ist die Makrosequenz durch ein Wechselspiel von kurz gehaltenen theoretischen Informationsphasen und ausführlichen Phasen der praktischen Anwendung geprägt. Im Rahmen einer Präsentation führe ich die Schüler in die grundlegendsten Informationen zum Projektmanagement ein (vgl. 3.2.3). Um die Konzentration der Schüler aufrecht zu erhalten, moderiere ich diese Präsentation etappenweise, so dass nach einem kurzen Gesamtüberblick über den Workshop immer nur der nächste Schritt in der Projektdefinition bzw. -planung beleuchtet wird (vgl. 3.1.2). Der jeweils vorgestellte Planungsschritt dient der Initiierung des Lernprozesses der Schüler, die das Gelernte in überwiegend kollektiven Arbeitsphasen direkt am eigenen Projekt umsetzen. Aufgrund der Erfahrung aus der praktischen exemplarischen Anwendung sollen die Schüler befähigt werden, die wesentlichen Instrumente des Projektmanagements bei der Planung von Projekten einzusetzen. Das Projektthema wurde im Vorfeld von den Schülern selbst gewählt, so dass eine hohe Identifikation der Schüler mit der zu bearbeitenden regional relevanten Projektaufgabe gewährleistet ist. Die Schüler möchten die Konsumunterschiede zwischen Niederländern und Deutschen untersuchen und auf den Untersuchungsergebnissen

basierend ein Marketingkonzept zur Förderung des grenzüberschreitenden Konsums für die Partnerbetriebe C1000 und Famila entwickeln. Da das Projekt Gegenstand der Realität ist, erübrigt sich ein Rückgriff auf ein Modellunternehmen und eine Identifikation mit den dazugehörigen Protagonisten. Die Schüler können einfach sich selbst sein, wobei das „Lernen durch Handeln“ bzw. das Lernen für zukünftige Projektplanungen meines Erachtens optimal unterstützt wird. Insgesamt steht ein hohes Maß an Schüleraktivität im Fokus der gesamten Unterrichtssequenz und ich übernehme entsprechend den Anforderungen am Projektunterricht im Fachgymnasium überwiegend die Aufgaben der Moderation, Initiierung, Organisation und Beratung (vgl. 2.2.2). Eine detaillierte Makroplanung befindet sich in tabellarischer Form in Anlage 2.

3.3 Angestrebte Lernziele und Kompetenzerweiterungen

Die im Rahmen der geplanten Unterrichtssequenz angestrebten Lernziele und Kompetenzerweiterungen beziehen sich unter Berücksichtigung einer umfassenden beruflichen und außerberuflichen Handlungskompetenz auf fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Das übergeordnete Lernziel liegt jedoch im Bereich der Fachkompetenz und hier im Erwerb der beruflich relevanten Projektmanagementkompetenz. In diesem Zusammenhang sollen sich die Schüler grundlegendes Wissen über professionelles Projektmanagement einschließlich der Instrumente aneignen und dieses Wissen bei der Definition und Planung ihres eigenen Projekts zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbständig anwenden.⁵⁷ Mit Blick auf die methodischen Kompetenzen soll das zeitökonomische Arbeiten und die Entscheidungsfähigkeit der Schüler gefördert werden. Hinsichtlich sozialer Kompetenzen wird in der Unterrichtssequenz insbesondere die Weiterentwicklung der Team-, Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeit angestrebt (vgl. 2.2.3). Die übergeordneten Lernziele der einzelnen Workshop-tage sowie die konkreten Lernziele befinden sich im Anhang in den Anlagen 4 und 16.

⁵⁷ Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium (2009), S. 2.

4 Planung, Durchführung und Reflexion der Mikrosequenzen

4.1 Planung des ersten Workshoptages: Definitionsphase des Projekts

In der *Einstiegsphase* begrüße ich die Lerngruppe im neu renovierten Lehrerzimmer der BBS I Leer. Die Schüler begeben sich in den größeren Teil des Lehrerzimmers und nehmen in Sitzreihen vor der Leinwand Platz (vgl. 3.1.4). Außer den Sitzreihen befinden sich sowohl in diesem Teil als auch im anderen Teil des Lehrerzimmers noch zahlreiche Gruppentische. Nach Prüfung der Anwesenheit stelle ich die geplante Tagesordnung des Projekt-Start-up-Workshops anhand einer Folie am Overheadprojektor vor, um eine umfassende Transparenz zu ermöglichen (vgl. Anlage 5). Damit die Schüler sich jederzeit einen Überblick über den weiteren Verlauf des Workshops verschaffen können, händige ich die Tagesordnung zusätzlich als Kopie aus. Da der Workshop dem eigentlichen Start des fächerübergreifenden Projekts dient, befrage ich die Schüler gleich zu Beginn des Workshops bezüglich ihrer Erwartungen an die Projektarbeit. Mithilfe einer Ein-Punkt-Abfrage sollen die Schüler ihre Erwartungen hinsichtlich des Spaßes und des Erfolges kundtun. Hierzu steht eine Stellwand mit dem von mir vorbereiteten Plakat so, dass die Schüler ihren Klebepunkt anonym aufkleben können. Diese Erwartungsabfrage wird zum Ende des Workshops wiederholt, um eventuelle Veränderungen in der Erwartung an die Projektarbeit aufgrund des Workshops feststellen zu können. Anschließend betone ich die Bedeutung des Projekt-Start-up-Workshops, indem ich den Schülern mitteile, dass der Workshop der grundlegenden Planung ihres Projekts dient (vgl. 2.3). Um diese Botschaft schülernäher herüberzubringen, teile ich ihnen mit, dass Planung die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns ist, denn beispielsweise auch ein Profihochspringer ist vor seinem Start gedanklich schon mehrmals abgesprungen. Daraufhin stelle ich den Schülern einen Projektordner vor (vgl. Anlage 6). In diesem Projektordner finden die Lernenden verschiedene Informationen zum fächerübergreifenden Projekt. Neben wichtigen Abgabe- und Präsentationsterminen enthält der Ordner Informationen zum Anfertigen des Projektberichts sowie die Bewertungskriterien. Somit ist für die Schüler schon zu Beginn des Projekts eine umfassende Transparenz gegeben. Ferner verfügt der Ordner über zwei Anhänge. Im Anhang A befinden sich verschiedene Vordrucke, wie z. B. ein Protokollbogen oder Zwischenberichte, die im Laufe der Projektdurchführung auszufüllen sind. Der Anhang B des Ordners dient der Projektdokumentation. Hier sollen die Schüler alle Ergebnisse und Protokolle aufbewahren. Der Projektordner steht den Lernenden auch digital zur Verfügung und zudem erhält jedes Projektteam einen Ordner nach der Teambildung am zweiten Workshoptag (vgl. 4.3). In der *Informationsphase I* beginne ich mit einer PowerPoint-Präsentation, welche den gesamten Workshop begleitet (vgl. Anlage 7). Vor dieser Präsentation händige ich den Schülern die Folien in Form eines Handzettels als Kopie aus, so dass sie sich währenddessen bei Bedarf Notizen anfertigen

gen können. Unter Berücksichtigung des Bedingungsfeldes, welches in lehrerzentrierten Phasen schnell die Konzentration verliert (vgl. 3.1.2), werde ich die Präsentation etappenweise halten. Zunächst informiere ich die Schüler über den Projektbegriff sowie über den Projektmanagementbegriff (vgl. 2.1.1 und 2.1.2). Anschließend zeige ich ihnen mit der so genannten Projektmanagement-Landkarte die einzelnen Phasen eines Projektes auf. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Projektdefinition und die Projektplanung hervorgehoben, da in der Visualisierung dieser Phasen die einzelnen Projektmanagementinstrumente enthalten sind, welche im Start-up-Workshop Verwendung finden (vgl. Anlage 7, Folie 4). Damit die Schüler die Struktur des Workshops permanent nachvollziehen können, markiere ich anhand der Projektmanagement-Landkarte stets den nächsten Schritt in der Projektdefinition bzw. Projektplanung. Um zu überprüfen, ob die Schüler diese Informationen verstanden haben, werde ich gezielt einige auffordern, das Gehörte in eigenen Worten zu erläutern. Als ersten Schritt in der Projektdefinition stelle ich den Schülern die Eckdaten des Projektauftrags vor, welchen die Lehrkräfte bei der Ems Dollart Region zur Beantragung von Fördergeldern eingereicht haben. Die Daten des Auftrags sind den Lernenden allerdings größtenteils bekannt und sollen nur der Auffrischung dienen, da sie die Projektidee und damit implizit den Projekttitle und die grobe Kurzbeschreibung selbst entwickelt haben. Zur weiteren Klärung der Ausgangssituation hat sich eine Schülergruppe aus der Parallelklasse im Vorfeld des Workshops einen Eindruck von beiden niederländischen Partnerbetrieben verschafft. Um alle Schüler auf den gleichen Informationsstand zu bringen, stellt die Schülergruppe aus der Parallelklasse die Betriebe mit einer Fotopräsentation vor. Eine Vorstellung der deutschen Partnerunternehmen erübrigt sich, weil bereits alle Schüler als Kunden diese Betriebe kennen. Nach dem Schüler Vortrag informiere ich die Lernenden im Rahmen des nächsten Schrittes der Projektdefinition kurz über das Motiv und die folgende Vorgehensweise zur Stakeholderanalyse. Eine inhaltliche Erläuterung der Stakeholderanalyse ist nicht erforderlich, da diese bereits im Unterricht thematisiert wurde (vgl. 3.2.3). In der *Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase I* finden sich die Schüler in Gruppen von vier bis fünf Personen zusammen und begeben sich an die Gruppentische. Währenddessen verteile ich gelbe Metaplankarten und Stifte. Jede Gruppe sammelt nun in Form eines Brainstormings Stakeholder des Projekts auf den Karten. Für die *Präsentationsphase I* begeben sich alle Schüler wieder in die Sitzreihen. Aus jeder Gruppe kommt ein Schüler nach vorne und stellt zunächst nur einen Stakeholder kurz vor. Danach können noch nicht genannte Stakeholder ergänzt werden. Da die Stakeholderanalyse allerdings mit beiden Klassen durchgeführt wird (vgl. 3.1.4), ist zu erwarten, dass nach dem ersten Durchgang nur noch vereinzelt Ergänzungen kommen. Ich habe mich bewusst für das beschriebene Vorgehen entschieden, da so alle Gruppen aktiv am Gesamtergebnis beteiligt werden.

Dann findet im Plenum eine Ordnung der Stakeholder nach ihrer Bedeutsamkeit statt. Hierzu müssen die Schüler die Betroffenheit bzw. den Einfluss der jeweiligen Stakeholder gegeneinander abwägen und die Festsetzung einer Rangfolge erläutern. Die Stakeholder werden im Uhrzeigersinn und beginnend links oben um den Titel „Stakeholder und ihr Anspruch“ angeordnet. Für die *Erarbeitungsphase II* bekommt jede Gruppe mindestens einen Stakeholder zugeteilt. Die Gruppen sollen sich dann auf den ihrer Meinung nach zentralen Anspruch des Stakeholders einigen und diesen auf einer orangen Karte notieren. Dieser zentrale Anspruch wird in der *Präsentations- und Ergebnissicherungsphase II* von einem Gruppenmitglied präsentiert und neben dem entsprechenden Stakeholder angepinnt. So entsteht durch abschließende Verbindungslinien eine Art Mind-Map. Als Ergebnissicherung wird die vollständige Stakeholderanalyse für die Projektdokumentation abfotografiert und den Schülern in der nächsten BRC-Stunde als Ausdruck ausgehändigt. In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, dass sich im gesamten Anhang selbstverständlich keine von mir geplanten Musterlösungen befinden, da der Ausgang der Projektplanung grundsätzlich offen ist. Im Rahmen des Projektes muss ich als Lehrkraft diese relative Unbestimmtheit des Lernprozesses akzeptieren. Somit fungiere ich hauptsächlich als Moderator, Initiator, Organisator und Berater, wobei die Selbstverantwortung der Schüler im gesamten Projekt eindeutig im Vordergrund steht und somit auch der Ausgang des Workshops nicht klar vorhersehbar ist (vgl. 2.2.2). Zur Unterstützung der besonderen Atmosphäre des Projekt-Start-up-Workshops bedienen sich die Schüler in der anliegenden Kaffeepause an einem reichhaltigen Kuchenbuffet. Zudem stehen ihnen während des gesamten Workshops diverse Kaltgetränke zur Verfügung. In der anschließenden *Informationsphase II* informiere ich die Schüler unterstützt durch die PowerPoint-Präsentation über das Prinzip der Zieldefinition unter Berücksichtigung der vorangegangenen Stakeholderanalyse und über die Formulierung von SMARTen Feinzielen. Zudem zeige ich den Schülern über den Beamer die vorstrukturierte Zielmatrix (vgl. Anlage 8), um gegebenenfalls bestehende Verständnisfragen zum Formular schon im Vorfeld im Plenum zu klären. Für die Zieldefinition bilden die Schüler in der *Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase III* vier Gruppen à fünf bzw. sechs Personen. Die Zielmatrix kann von den Gruppen direkt am PC ausgefüllt, gespeichert und gedruckt werden. Dazu begeben sich die Schüler in einen PC-Raum. In arbeitsgleicher Gruppenarbeit haben die Schüler 30 Minuten Zeit ihre Zielmatrix fertig zu stellen. In der Zielmatrix müssen sie auch Aufgaben abgrenzen, die sie nicht erfüllen können (vgl. 3.2.3). Im Workshop verzichte ich im Rahmen von Gruppenarbeitsphasen auf den Einsatz von Rollenkarten, um der von mir angestrebten Selbstverantwortung der Schüler gerecht zu werden. Weil die Schüler bekanntermaßen häufig Probleme im zeitökonomischen Arbeiten haben, weise ich sie noch mal ausdrücklich auf die vorgegebene Zeit hin, indem ich den Endtermin am Whi-

teboard notiere (vgl. 3.1.2). Nach Ablauf der Bearbeitungszeit fordere ich die Gruppen auf, sich mit einer anderen Gruppe zusammenzuschließen und in der großen Gruppe auf eine gemeinsame Zielmatrix zu einigen. Aufgrund des Schneeballverfahrens liegen im Endeffekt zwei Ergebnisse zur Zieldefinition vor. Die Schüler sind in der Großgruppe von rund zehn Personen hinsichtlich ihrer Team- und Kommunikationsfähigkeit stark gefordert. Ich werde bei Bedarf Hinweise zur Organisation der Großgruppe geben. Parallel zur letzten Bearbeitungsphase beschäftigen zwei Schüler sich schon in Partnerarbeit mit dem Ausfüllen des von mir vorstrukturierten Projektvertrags (vgl. Anlage 9). Dieses Vorgehen erscheint mir sinnvoll, da die Klasse sich derzeit im PC-Raum aufhält und nicht alle Schüler am Ausfüllen des Vertrages mitwirken müssen. Somit kann der Projektvertrag noch im PC-Raum ausgedruckt werden. Die damit verbundene Nichtteilnahme dieser beiden Schüler am Schneeballverfahren ist meines Erachtens vertretbar, da sie bereits in der Kleingruppe am Erstellen der Zielmatrix mitwirken und auch für den nächsten Workshoptag wieder ein Schneeballverfahren geplant ist. Die Vorstrukturierung der eingesetzten Arbeitsmaterialien erscheint mir aufgrund der Einheitlichkeit und der Zeitökonomie sinnvoll. Doch auch in der beruflichen Praxis ist das Verwenden von vorgegebenen Formularen üblich. In der *Präsentations- und Ergebnissicherungsphase III* präsentieren beide Gruppen ihre ausgearbeitete Zielmatrix über den Beamer. Nach jeder Präsentation stellen die Schüler und ich eventuell aufkommende oder vertiefende Rückfragen. Im Rahmen des Workshops soll aus zeitökonomischen Gründen auf die ritualisierte Rückmeldung zum Präsentationsverhalten verzichtet werden. Diese Entscheidung erscheint mir insbesondere aufgrund der bereits relativ gut ausgebildeten Präsentationsfähigkeit der Schüler vertretbar (vgl. 3.1.2). Im Anschluss an die Präsentationen wähle ich zwei Schüler aus, die sich freiwillig bereit erklären, für die Ergebnissicherung Sorge zu tragen. Diese Schüler sollen beide Zieldefinitionen bezüglich der SMARTen Formulierung redaktionell überprüfen und beide Ergebnisse zu einer gemeinsamen Zielmatrix zur nächsten BRC-Stunde zusammenfügen, welche Bestandteil der Projektdokumentation ist. Zum *Abschluss des ersten Workshoptages* informiere ich die Schüler mithilfe der PowerPoint-Präsentation über den abzuschließenden Projektvertrag zwischen den Lehrkräften als Projektleiter und dem Projektteam. Der bereits im PC-Raum erstellte Projektvertrag wird von allen Schülern unterschrieben und schafft somit einen verbindlichen Charakter zur Erfüllung der Projektziele und zur Einhaltung der vorgegebenen Termine. Selbstverständlich ist auch der Projektvertrag Teil der Projektdokumentation. Um den ersten Workshoptag angemessen ausklingen zu lassen und das „Wir-Gefühl“ im Projektteam weiter zu fördern (vgl. 2.1.4), begeben sich alle Schüler zu einem gemütlichen Abendessen in ein Leerner Hotel.

4.2 Durchführung und Reflexion des ersten Workshoptages

Mit der Durchführung des ersten Workshoptages bin ich sehr zufrieden, da der gesamte Tag wie geplant verlief. Bereits als die ersten Schüler im Lehrerzimmer Einzug hielten, konnte ich beobachten, dass sie die aus Schülersicht besondere Atmosphäre genossen. Nach der Vorstellung des geplanten Workshopverlaufs bat ich die Schüler, sich an die Stellwand zu begeben und ihre Erwartung an die Arbeit im Projekt mithilfe eines Klebepunktes kundzutun. Anschließend habe ich die letzten beiden Schüler aufgefordert, die Stellwand für alle sichtbar zu den Sitzreihen zu drehen. Es zeigte sich, dass alle Schüler in der Projektarbeit von einem durchschnittlichen bis hohen Erfolg ausgingen. Hinsichtlich des Spaßes gab es getrennte Meinungen. So erwartete ungefähr die Hälfte der Klasse, dass sie eher weniger Spaß im Projekt haben werden und die andere Hälfte ging von einem relativ hohen Spaßfaktor aus (vgl. Anlage 10). Auf eine Thematisierung dieser ersten Abfrage habe ich wie geplant abgesehen, da diese zum Ende des Projekt-Start-up-Workshops mit einem Vergleich folgen sollte. Den anschließenden Hinweis auf die Bedeutsamkeit des Workshops konnte ich sehr kurz halten, da die Schüler einen ungewöhnlich konzentrierten und gespannten Eindruck vermittelten, so dass ihnen die Wichtigkeit durchaus bewusst war. Auch die Vorstellung des Projektordners verfolgten sie aufmerksam. Dann händigte ich den Schülern die Kopie der PowerPoint-Präsentation aus und begann mit der Präsentation der Folien 2 bis 4. In einem anschließenden kurzen Lehrer-Schüler-Gespräch sollten die Lernenden die Begriffe Projekt und Projektmanagement noch einmal mit ihren eigenen Worten erläutern, um festzustellen, ob die Informationen verstanden wurden. Ebenso sollten die Projektphasen unter Verwendung der Präsentation erklärt werden. Es meldeten sich hierzu mehrere Schüler, darunter auch alle Leistungsträger (vgl. 3.1.1). Ich habe mich bewusst dafür entschieden, die Meldungen zurückzustellen, um durch diese relativ einfache Reproduktion die ruhigeren Schüler zu bestärken. So rief ich XXX, XXX und XXX auf, die sich nicht meldeten. Alle drei konnten die Informationen aber problemlos wiedergeben, wodurch sich zeigte, dass sie das Geschehen konzentriert mitverfolgten. Daraufhin stellte ich als ersten Schritt in der Projektdefinition den Schülern die ihnen im Kern bekannten Projektauftragsdaten anhand der Präsentationsfolien 5 und 6 noch einmal kurz vor und bat dann die Schülergruppe aus der Parallelklasse, die niederländischen Partnerbetriebe vorzustellen. Diese Schülergruppe verschaffte sich im Vorfeld von beiden Unternehmen einen Eindruck, da erst nach ihrem Besuch in den Niederlanden von den Lehrkräften die Entscheidung gefällt wurde, welche Klasse mit welchem Betrieb kooperiert. Mit großem Interesse verfolgten alle Teilnehmer die Fotopräsentation der Schülergruppe (vgl. Anlage 11). In einem nächsten Schritt informierte ich die Schüler unter Einsatz der Präsentationsfolien 7 und 8 kurz über die Stakeholderanalyse und das darauf folgende geplante Vorgehen. Es zeigte sich, dass der Zeit-

raum dieser anfänglichen Präsentationsphasen der Lerngruppe durchaus angemessen war, da sie sich aufmerksam und diszipliniert verhielten. Dann fanden die Schüler sich zügig in Gruppen zusammen und identifizierten innerhalb der Gruppen in einem Brainstorming die Stakeholder ihres Projekts „Konsum ohne Grenzen“. Ich konnte beobachten, dass alle Gruppen sehr effizient arbeiteten und zahlreiche gelbe Karten beschrifteten. Dabei zeichneten sich die Schüler durch ihre Selbständigkeit aus und riefen mich nicht ein einziges Mal zur Beratung herbei. Zu Beginn der Präsentationsphase stellte ich den Ablauf der Präsentationen kurz vor. Im Rahmen der Präsentationen erübrigte sich dann eine weitere Moderation meinerseits, da die Gruppen sich in der Reihenfolge untereinander abstimmten und die Präsentierenden sich immer rasch an die Stellwand begaben, um jeweils einen Stakeholder anzupinnen. Es wurde deutlich, dass die Schüler sehr kreativ gearbeitet hatten, da sie zahlreiche Stakeholder ermittelten, so dass sogar nach einem Durchgang mit zehn Gruppen noch vereinzelt Schüler aufstanden und einen weiteren Stakeholder vorstellten. Nachdem sich nun zahlreiche Stakeholder an der Stellwand befanden, sollten diese nach ihrer Bedeutsamkeit für das Projekt rund um das Zentrum „Stakeholder und ihr Anspruch“ geordnet werden. Hierzu übernahm ich wieder die Moderation der Schülerantworten. Als erstes bemerkte XXX, dass einige Stakeholder doch sehr identisch seien und man nicht alle hängen lassen sollte, um den Überblick nicht zu verlieren. Dem stimmten die anderen Schüler durch Kopfnicken und weiteren Kommentaren zu, so dass einige Stakeholder wieder abgehängt wurden. Die verbliebenen zehn Stakeholder wurden dann im Plenum geordnet. Das Umhängen der Karten übernahm XXX. Dabei kamen die Schüler relativ schnell zu einer Einigung, wobei insbesondere hervorragende Argumente von XXX hinsichtlich der Einflussnahmemöglichkeiten bzw. der Betroffenheit einzelner Stakeholder die anderen Schüler überzeugten. In diesem Zusammenhang war ich auch von XXX positiv überrascht. Er brachte sich mehrmals in die Diskussion mit ein und wurde dadurch bestärkt, dass seine Äußerungen von den anderen Schülern akzeptiert und umgesetzt wurden (vgl. 3.1.1). Nachdem die Rangfolge der Stakeholder feststand, teilte ich jeder Gruppe genau einen Stakeholder zu, um sich auf den ihres Erachtens zentralen Anspruch des Stakeholders zu einigen und diesen auf eine orange Karte zu notieren. Die Anzahl der Stakeholder stimmte zufällig genau mit der Anzahl der Gruppen überein, so dass ich keinen Stakeholder doppelt vergeben musste bzw. keine Gruppe zwei Stakeholder bearbeiten musste. In der anschließenden Präsentation stellte jeweils ein Schüler aus jeder Gruppe den zentralen Anspruch vor und pinnte diesen direkt an den Stakeholder. Die Ansprüche wurden überwiegend exakt beschrieben und die Gruppenentscheidung plausibel begründet. Auch hier stellte XXX wieder einmal ihre Fähigkeit zur Verwendung von Fachtermini unter Beweis (vgl. 3.1.1). Zum Abschluss der Stakeholderanalyse hat XXX vom Zentrum ausgehend die einzelnen Karten miteinander ver-

bunden, so dass eine Art Mind-Map entstand (vgl. Anlage 12). Ich habe das Ergebnis fotografiert und den Schülern mitgeteilt, dass sie alle fotografierten Ergebnisse des Workshops in der nächsten BRC-Stunde als Ausdruck für den Projektordner erhalten. Zudem erläuterte ich, dass sie auch auf alle anderen Ergebnisse im Workshop digital zurückgreifen können und diese darüber hinaus für den Projektordner als Kopie bekommen. Dann begaben sich alle in das Sitzungszimmer zur Kaffeepause, wo neben Kaffee und Tee verschiedene Sorten frisch gebackener Kuchen für die Schüler bereitstanden. In der Pause konnte ich den Eindruck gewinnen, dass die Schüler sich in der Atmosphäre des Projekt-Start-up-Workshops äußerst wohl fühlten. Sie waren gut gelaunt. Nach der Pause informierte ich die Schüler anhand der Präsentationsfolien 9 bis 11 und der vorstrukturierten Zielmatrix über die Inhalte und die Vorgehensweise der Zielformulierung als dritten Schritt in der Projektdefinition. Hinsichtlich des vorstrukturierten Formulars, welches die Schüler anschließend am PC ausfüllen sollten, bestanden keine Rückfragen. Ich forderte die Schüler auf, vier Gruppen mit jeweils fünf bzw. sechs Personen zu bilden und sich in den PC-Raum zu begeben. Dort angekommen verwies ich auf eine Bearbeitungszeit von 30 Minuten und schrieb die Uhrzeit für das Bearbeitungsende an. Ich machte den Schülern deutlich, dass sie selbständig auf die Einhaltung der vorgegebenen Zeit achten müssen. In der Bearbeitungsphase definierten die Schüler dann das Kernziel, die daraus abgeleiteten Feinziele, notwendige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zum Erreichen der Ziele sowie Aufgaben, die nicht zum Projekt gehören. Kurz nach Beginn der Bearbeitung fragte XXX, wie sie die Terminierung bei der Zielformulierung hinbekommen sollten. Daraufhin sorgte ich in der Klasse noch einmal für Aufmerksamkeit und erläuterte dem Plenum, dass hinsichtlich der Terminierung erstmal nur eine Dauer zu schätzen und anzugeben sei. Der endgültige Termin für die Zielerreichung könne dann im Rahmen einer redaktionellen Überarbeitung nachgetragen werden. Diese Ansage würde ich bei einer nächsten Durchführung selbstverständlich schon im Rahmen der vorherigen Informationsphase tätigen, um den Gruppenerarbeitungsprozess nicht zu unterbrechen. In der Gruppenarbeit verhielten sich die Schüler ausnahmslos engagiert. Die Gruppenarbeit wurde jedoch von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich gestaltet. So konnte ich beobachten, dass in einer Gruppe XXX an den PC ging und die Gruppenmitglieder sich in einem Halbkreis hinter ihn setzten und alle gemeinsam das Formular ausfüllten. In einer anderen Gruppe hingegen haben XXX und XXX in Form eines Brainstormings kreativ Ziele auf einen Zettel zusammengetragen und die anderen Gruppenmitglieder haben diese Notizen nach der Vorgabe zur SMARTen Formulierung überarbeitet und die Zielmatrix ausgefüllt. Auf diese Weise hat die Gruppe sehr effektiv zahlreiche Ziele gefunden und ausformuliert. Nach der Bearbeitungszeit haben sich nach Aufforderung von mir jeweils zwei Gruppen zu einer Gruppe zusammengefunden. Zudem erläuterte

ich, dass zwei Schüler schon einmal den vorstrukturierten Projektvertrag vorbereiten können, der zum Abschluss des Tages unterzeichnet wird. XXX und XXX übernahmen diese Aufgabe freiwillig. Da die Schüler sich relativ zügig in die Großgruppe begeben haben und hinsichtlich des Ablaufs der Bearbeitungszeit keine Äußerungen kamen, gehe ich davon aus, dass die Funktion des Zeitnehmers in jeder Gruppe wahrgenommen wurde. In einer Gruppe konnte ich XXX als Zeitnehmerin beobachten. In den neuen Gruppen, die nun aus zehn Personen bestanden, sollten die Schüler aus zwei Zieldefinitionen insgesamt eine Zielmatrix erstellen. Dabei schienen sie zunächst bezüglich der Koordination der Großgruppe leicht überfordert. In dieser Situation habe ich mich allerdings noch mit organisatorischen Hinweisen zurückgehalten, um den Prozess intensiv beobachten zu können. Als in einer Gruppe scheinbar alle durcheinander sprachen, machte XXX laut deutlich: „Leute, so funktioniert das hier gar nicht.“ Er schlug zugleich vor, dass er wohl die Koordination übernehmen wolle. Die anderen waren einverstanden und er bestimmte zwei Personen, die sich um das Zusammenfügen des Kernziels kümmern sollten. Des Weiteren nannte er zwei Personen, die sich mit den Rahmenbedingungen und den nicht zum Projekt gehörenden Aufgaben beschäftigen sollten. Er und XXX nahmen sich die Feinziele anhand der Ausdrücke vor und prüften sie nur auf inhaltliche Übereinstimmung bzw. neuen Aspekten. Dann gaben sie die aufzunehmenden Feinziele zügig an die noch unversorgten Mitschüler zur SMARTen Formulierung und ordentlichen Erfassung im Formular weiter. Dieses Vorgehen wurde von der anderen Großgruppe schnell registriert und übernommen. Dort trat XXX die Leitungsfunktion an. Im Endeffekt haben beide Gruppen es geschafft, sich wenn auch mit einigen zu erwartenden Anlaufschwierigkeiten gut zu organisieren und eine gemeinsame Zielmatrix zu erstellen. Die anschließende Präsentation der beiden Lösungen wurde von mehreren Schülern übernommen. Dabei zeigten sich alle Schüler in der gewohnten Sicherheit. Nachdem XXX sich nach einer Präsentation direkt meldete, um den Präsentierenden ein Feedback geben zu wollen, machte ich deutlich, dass im Workshop aufgrund der Vielzahl von Präsentationen ausnahmsweise aus zeitökonomischen Gründen die ritualisierte Rückmeldung unterbleiben soll. Mit dieser Entscheidung erklärten sich alle Schüler einverstanden. Inhaltliche Rückfragen zu den einzelnen Präsentationen wurden nicht gestellt. Allerdings musste ich feststellen und merkte an, dass noch nicht alle Feinziele durchgehend SMART formuliert waren. Darauf hin machten mich Schüler aus beiden Gruppen darauf aufmerksam, dass die ersten Ziele aber immer vollständig seien und sie es nur bei den letzten Zielen nicht mehr immer geschafft hätten, weil für die anfänglichen Probleme bei der internen Aufgabenaufteilung so viel Zeit beansprucht wurde. Diesem Argument konnte ich folgen und lobte sie dahingehend, dass sie diesen Prozess selbst so treffend reflektierten. Darauf hin erklärte ich der Klasse, dass im gemeinsamen Projekt nur eine Zielmatrix Grundlage sein

könne und somit noch einmal eine endgültige Abstimmung auch hinsichtlich der Formulierung vorgenommen werden müsse. Ich bat um freiwillige Meldungen zur Übernahme dieser Arbeit bis zur nächsten BRC-Stunde. Es meldeten sich XXX, XXX und XXX. Ich wählte XXX und XXX aus und wies noch darauf hin, dass sie bei ihrer Arbeit auch die Termine, welche noch im Laufe des Workshops festgelegt werden, mit aufnehmen sollen. Zudem lobte ich sie für ihre Bereitschaft. Insbesondere XXXs Engagement hat mich positiv überrascht, da er im Unterricht ansonsten sehr zurückhaltend ist (vgl. 3.1.1). Die endgültige Zielmatrix befindet sich in der Anlage 13. Danach haben sich alle wieder vom PC-Raum aus zum Lehrerzimmer begeben, wo ich anhand der Präsentationsfolien 12 und 13 die Schüler allgemein über den Projektvertrag informierte. Darüber hinaus habe ich den Projektvertrag der Klasse, welcher von XXX und XXX angefertigt wurde, über den Beamer für alle sichtbar visualisiert und die Schüler zur Unterschrift nach vorne gebeten (vgl. Anlage 14). Der erste Workshoptag konnte wie geplant um 18.00 Uhr beendet werden. Beim anschließenden gemeinsamen Abendessen im Hotel bekam ich von XXX spontan und ohne vorherige Aufforderung eine erste Rückmeldung. Sie sagte ganz ehrlich, dass sie gar keine Lust auf Unterricht am Wochenende gehabt habe, aber dass sie nach dem kurzweiligen Nachmittag vom Workshop sehr positiv überrascht sei. Auf den nächsten Tag würde sie sich sogar schon ein wenig freuen.

Insgesamt wurden die von mir angestrebten Lernziele erreicht. Somit bin ich mit dem Verlauf des ersten Workshoptages sehr zufrieden. Die Aktivität und das Engagement der Schüler war hoch und die Atmosphäre angenehm.

4.3 Planung des zweiten Workshoptages: Planungsphase des Projekts

In der *Einstiegsphase* des zweiten Workshoptages begrüße ich die Lerngruppe erneut im Lehrerzimmer der BBS I und prüfe die Anwesenheit. Um eine umfassende Transparenz des zweiten Workshoptages zu gewährleisten, stelle ich den geplanten Verlauf mit Hilfe der Tagesordnung am Overheadprojektor noch einmal kurz vor und verweise zudem auf die am Vortag ausgehändigte Kopie. Im Rahmen der *Informationsphase I* erläutere ich den Schülern unterstützt durch die Projektmanagement-Landkarte in der PowerPoint-Präsentation, dass der heutige Workshoptag der eigentlichen Projektplanung dient. Ich merke an, dass die Projektdefinition des Vortages für die Projektplanung eine zwingend zu beachtende Grundlage darstellt und an die Ergebnisse des Vortages nahtlos angeknüpft werden muss. Dann informiere ich die Schüler über die Definition des Projektstrukturplans und erläutere ihnen die Vorgehensweise für die anschließende Erstellung ihres Projektstrukturplans nach dem Bottom-up-Ansatz. In der *Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase I* finden sich die Schüler pro Klasse in vier Gruppen zusammen und begeben sich an die Gruppentische. Da der Projektstruktur-

plan mit beiden Klassen gemeinsam entworfen wird (vgl. 3.1.4), bestehen zunächst acht Gruppen. Jede dieser Gruppen sammelt nun in Form eines Brainstormings Aktivitäten, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind. Damit die Schüler sich die am Vortag erarbeiteten Projektziele wieder vergegenwärtigen, händige ich jeder Gruppe einen Ausdruck der bislang noch nicht redaktionell überarbeitenden Ergebnisse zur Zieldefinition des ersten Workshoptages aus (vgl. 4.1). Die klassenübergreifende Entwicklung des Projektstrukturplans erscheint mir sinnvoll, weil aufgrund des gemeinsamen Projektauftrags nahezu identische Zieldefinitionen zu erwarten sind und somit im Rahmen des Brainstormings durch die Vielzahl an Schülern ein höheres Ideenpotential zur Verfügung steht. Wie bereits in Abschnitt 3.1.4 erwähnt, unterscheiden sich lediglich die Partnerunternehmen der beiden Klassen. Sollten die Zieldefinitionen wider Erwarten stark voneinander abweichen, kann der beschriebene Effekt nicht genutzt werden und die Erstellung des Projektstrukturplans muss klassenintern erfolgen. Jede Gruppe notiert die gefundenen notwendigen Aktivitäten zur Zielerreichung auf Karten. Dabei verwenden die Schüler für marketingpolitische Inhalte orange Karten und für strukturpolitische Inhalte gelbe Karten. Diese optische Unterscheidung ist mit Blick auf die spätere Aufteilung der Arbeitspakete zweckmäßig, da jedes Projektteam fächerübergreifend arbeiten soll. Nach einer Bearbeitungszeit von 10 Minuten kommt das Schneeballverfahren zum Zuge und es finden sich jeweils zwei Gruppen zu einer Gruppe zusammen, so dass im Endeffekt vier Gruppenergebnisse vorliegen. In der *Präsentations- und Ergebnissicherungsphase I* stellt zunächst jede Gruppe fünf Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele vor und pinnt die Karten an die Stellwand. Bereits beim Anpinnen sollen die Schüler versuchen, die Karten thematisch zu clustern, indem sie inhaltlich ähnliche Karten untereinander hängen und neue Aspekte stets rechts daneben anbringen. Nach einem Durchgang werden noch nicht genannte Aktivitäten ergänzt. Anschließend erfolgt eine weitere Ordnung der Karten im Plenum. Dann werden die geordneten Aktivitäten mit Überschriften versehen, so dass eine vollständige Struktur in Form eines Organigramms entsteht (vgl. 2.1.4). Danach sollen die Schüler sich noch einmal ausgehend von den Oberbegriffen überlegen, ob sie alle notwendigen Aktivitäten erfasst haben. In diesem Zusammenhang weise ich darauf hin, dass der Projektstrukturplan ein äußerst wichtiges Instrument in der Projektplanung darstellt, da er alle Aktivitäten enthält, die in der Projektdurchführung abgearbeitet werden müssen. Abschließend werden die einzelnen Arbeitspakete mit Codes durchnummeriert und der Projektstrukturplan für die Projektdokumentation abfotografiert. Die Schüler erhalten das Foto in der nächsten BRC-Stunde als Ausdruck für ihren Projektordner. Nach einer 5-Minuten-Pause erläutere ich den Schülern im Rahmen der *Informationsphase II* mit Hilfe der Präsentation die Definition eines Arbeitspaketes und zeige ihnen die Mindestinhalte einer Arbeitspaketbeschreibung auf. Ebenso stelle ich über den Beamer die

Struktur der Arbeitspaketbeschreibung (vgl. Anlage 17) schon einmal vor und weise darauf hin, dass zunächst vom Ausfüllen des Endtermins abgesehen wird und nur die Dauer zu schätzen ist, da die Endtermine aufgrund von Abhängigkeiten der Arbeitspakete untereinander nur durch gemeinsame Abstimmung festgelegt werden können. Bevor sich die Schüler mit der Beschreibung der Arbeitspakete beschäftigen, bilden sie zunächst in der *Vorbereitungsphase II* die endgültigen Projektteams, welche im gesamten Projekt zusammen arbeiten werden. Dieser Teambildungsprozess soll von den Schülern selbst vorgenommen werden (vgl. 3.1.1). Ich werde mich aus der gesamten Teambildung gezielt heraushalten und diese aus einer gewissen Distanz beobachten. Lediglich die Teamstärke wird von mir vorgegeben. Es sollen insgesamt vier Projektteams gebildet werden, wobei zwei Teams aus fünf Personen und zwei Teams aus sechs Personen bestehen. Diese Vorgabe halte ich für sinnvoll, damit die Schüler auf die einzelnen Teams annähernd gleich verteilt sind und sich somit auch annähernd gleich viel an der Projektarbeit beteiligen können. Nachdem sich die Projektteams gefunden haben, sollen sie bei mir einen Zettel abgeben, auf dem sie die Teammitglieder sowie die gewünschten Nummern der von ihnen zu bearbeitenden Arbeitspakete festhalten. Zudem nehmen die Teams ihren Projektordner an sich. Für die Auswahl der Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan gebe ich die Anzahl sowie bestimmte Pflichtbereiche vor. Diese Vorgabe muss von mir in Zusammenarbeit mit dem Fachlehrer während des Teambildungsprozesses zügig festgelegt werden, da aufgrund des offenen Ausgangs des Projektstrukturplans eine genaue vorherige Festlegung von Pflichtbereichen nicht möglich ist. Definitiv werden jedoch strukturpolitische Inhalte einen Pflichtbereich darstellen, da die Projektbewertung in allen beteiligten Fächern eine Klausurnote ersetzt und somit volkswirtschaftliche Inhalte in jedem abzugebenden Projektbericht Berücksichtigung finden müssen. Abgesehen davon lege ich auch mit Blick auf die notwendige Komplexität des Projekts Wert auf einen Fächerübergreif (vgl. 2.1.1). Bei eventuellen Überschneidungen von gewünschten Arbeitspaketen räume ich den Teams die Möglichkeit ein, sich zeitnah zu einigen. Gelingt eine Einigung nicht, so entscheidet das Los. Insbesondere im Teambildungsprozess und bei der Aufteilung der Arbeitspakete ist zu erwarten, dass die Schüler hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktlösung gefordert sind. Nach Zuteilung der einzelnen Arbeitspakete werden die Teamnummern neben den Codes im Projektstrukturplan mit aufgenommen. Für die *Erarbeitungsphase II* begeben sich die Projektteams in den PC-Raum und beschreiben ihre zugeteilten Arbeitspakete anhand des vorstrukturierten Formulars. Auch hier verzichte ich wieder auf den Einsatz von Rollenkarten und notiere den Zeitpunkt für die Fertigstellung der Arbeitspaketbeschreibungen am Whiteboard. Zudem gebe ich den Schülern den Hinweis, dass sie nicht zwangsläufig im ganzen Team die Arbeitspaketbeschreibungen anfertigen müssen, sondern zum effektiveren Arbeiten auch eine

Aufteilung innerhalb ihres Teams vornehmen können und sich eventuell noch gegenseitig überprüfen. Während dieser Erarbeitungsphase steht den Schülern auch die Fachlehrerin für Volkswirtschaft für eventuelle Beratungen hinsichtlich der strukturellen Arbeitspakete zur Verfügung. Die Kooperation zwischen Lehrkräften, wie hier in Form des Team-teachings, entspricht den Anforderungen an Projektunterricht im Fachgymnasium (vgl. 2.2.2 und 2.3). Um die besondere Atmosphäre weiterhin aufrecht zu erhalten, begeben sich die Schüler nach der Arbeitspaketbeschreibung wieder in das Sitzungszimmer zu einem ausgiebigen gemeinsamen Frühstück. In der *Präsentations- und Ergebnissicherungsphase II* sollen sämtliche Arbeitspaketbeschreibungen vorgestellt werden. Dabei präsentiert jedes Projektteammitglied das Arbeitspaket, wofür es gemäß der Beschreibung verantwortlich ist. Nachdem ein Team alle zugeteilten Arbeitspakete vorgestellt hat, klären die anderen Schüler und ich eventuelle Rückfragen. Mir ist bewusst, dass die Schülerpräsentationsphase relativ viel Zeit in Anspruch nimmt, aber dennoch habe ich mich für die vollständige Präsentation aller Arbeitspaketbeschreibungen entschieden. Denn nur so ist gewährleistet, dass die Schüler einen vollständigen Überblick über das komplexe Projekt erhalten. Jedem Team muss klar sein, dass ein Teil ihres Ergebnisses zur Erledigung von Aufgaben in anderen Teams benötigt wird und somit die permanente Kommunikation während der Projektdurchführung unverzichtbar ist, um das Projekt gemeinsam zum Erfolg zu führen. Damit alle Teams bei Bedarf auf die einzelnen Arbeitspaketbeschreibungen zurückgreifen können, speichern die Schüler diese für die Klasse zugänglich im Schulnetz ab. Darüber hinaus sind die Beschreibungen der zugeteilten Arbeitspakete in ausgedruckter Form Bestandteil der Projektdokumentation im Projektordner der jeweiligen Teams. Nach der Schülerpräsentation versorgen sich die Lernenden in einer Pause mit Kaltgetränken und Süßigkeiten und versammeln sich anschließend wieder im Lehrerzimmer zur *Informationsphase III*. In dieser Phase informiere ich die Schüler anhand der PowerPoint-Präsentation über den Projektablaufplan und erläutere ihnen die Vorgehensweise dieses nächsten Schritts in der Projektplanung. Für die Erstellung des Projektablaufplans in der *Erarbeitungs- und Ergebnissicherungsphase III* fertigen die Schüler nach Aufforderung einen Zeitstrahl aus Kreppband am Fußboden an und visualisieren anhand von farbigen Metaplankarten die für die Projektarbeit zur Verfügung stehenden Kalenderwochen sowie die Ferien. Zudem sollen sie wichtige Abgabe- und Präsentationstermine, welche dem Projektordner zu entnehmen sind, sowie den Code für jedes Arbeitspaket auf einer Metaplankarte notieren. Ich teile den Schülern lediglich mit, welche Materialien sie zur Erstellung des Projektablaufplans in Form eines Zeitstrahls benötigen. Die Koordination zur Anfertigung der Materialien liegt in den Händen der Schüler. Danach fordere ich die Lernenden auf, sich gemeinsam zu überlegen, in welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete abgearbeitet werden können und ob gegebenen-

falls auch die parallele Bewältigung einiger Arbeitspakete möglich erscheint. Auch in diesem Zusammenhang zeigt sich der Vorteil zur Vorstellung sämtlicher Arbeitspakete in der vorherigen Präsentationsphase, da die Schüler nun nahtlos an diese Informationen anknüpfen und sie für die Festlegung der Reihenfolge zwangsläufig benötigen. Die Schüler sollen ihre gemeinsamen Entscheidungen am Zeitstrahl visualisieren und zudem verbal begründen. An dieser Stelle erwarte ich rege Diskussionen der Schüler und gehe davon aus, dass ihnen in diesem Moment das aus Schülersicht relativ knappe Zeitfenster für die Projektarbeit bewusst wird. Insbesondere mit Blick auf die Förderung der Entscheidungsfähigkeit der Schüler in einer Gruppe habe ich mich für den großen Zeitstrahl am Boden entschieden. Hier kann jeder Schüler aktiv werden und durch das Umlegen von Arbeitspaketterminen seine Meinung visualisiert zum Ausdruck bringen. Daher habe ich bewusst von einer in der Praxis üblichen Ablaufplanung am PC abgesehen, an dem immer nur ein Schüler arbeiten kann (vgl. 2.1.4 und 3.2.3). Die Schüler legen die Endtermine der einzelnen Arbeitspakete fest und ein Schüler notiert diese zum Nachtrag in die Arbeitspaketbeschreibungen. Abschließend wird der Projektablaufplan mit der Digitalkamera abfotografiert und den Schülern in der nächsten Stunde für ihre Projektdokumentation als Ausdruck ausgehändigt. In der darauf folgenden *Informationsphase IV* erläutere ich den Schülern unter Einsatz der Präsentation den Meilensteinplan als letzten Schritt der Projektplanung im Rahmen des Projekt-Start-up-Workshops. Zudem stelle ich den Schülern den vorstrukturierten Meilensteinplan vor (vgl. Anlage 18) und weise auf die Mindestinhalte eines Meilensteinplans hin. Für die *Erarbeitungs- und Ergebnissicherungsphase IV* begeben sich die Schüler wieder an den Projektablaufplan in Form des Zeitstrahls. Die Schüler bündeln nun verschiedene Arbeitspakete zu sinnvollen Meilensteinen zusammen. Parallel nehmen zwei Schüler am PC Platz und füllen auf Ansage der Klassenkameraden den Meilensteinplan aus, welcher für die ansagenden Schüler über den Beamer sichtbar ist. Der angefertigte Meilensteinplan wird für die Projektteams zwecks Dokumentation im Projektordner ausgedruckt. Zur *Reflexion* und zum *Workshopabschluss* befrage ich die Schüler erneut zu ihrer Erwartung an die Projektarbeit hinsichtlich des Spaßes und des Erfolges. Die Ein-Punkt-Abfrage erfolgt wieder anonym, indem ich die Stellwand so positioniere, dass die Schüler ihren Klebepunkt verdeckt anbringen können. Anschließend thematisiere ich den Vergleich zwischen den beiden Ein-Punkt-Abfragen, die sich nebeneinander auf einem Wandplakat befinden. Zum Abschluss fordere ich die Schüler auf, einen Reflexionsbogen auszufüllen (vgl. Anlage 19). In diesem Reflexionsbogen habe ich ausschließlich offene Fragen gestellt, um eine möglichst ausführliche Rückmeldung der Schüler zu erhalten. Die Schüler sollen zunächst äußern, was ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen hat und was ihnen nicht gefallen hat. Mit einer weiteren Frage möchte ich evaluieren, ob sich aus Schülersicht die geblockte

Projektplanung am Wochenende gelohnt hat (vgl. 2.3). Die letzte Frage des Reflexionsbogens dient der Überprüfung einer wesentlichen Zielerreichung dieser Hausarbeit. Hier sollen die Schüler ihre persönliche Kompetenz einschätzen, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen. Um zu gewährleisten, dass ich von allen Schülern eine sehr ehrliche Rückmeldung erhalte, füllen sie den Reflexionsbogen anonym aus. Abschließend wünsche ich den Schülern viel Erfolg und Spaß bei der Durchführung ihres Projektes und verabschiede mich von ihnen.

4.4 Durchführung und Reflexion des zweiten Workshoptages

Auch der zweite Workshoptag verlief im Wesentlichen wie geplant, abgesehen von der Projektstrukturplanung, auf die ich im Laufe dieses Abschnitts noch eingehen werde. Zu Beginn des Workshoptages fehlten neben XXX, die aufgrund eines privaten Ereignisses entschuldigt war, XXX, XXX und XXX. XXX war erkrankt und XXX kam aufgrund gesundheitlicher Probleme nach einem Arztbesuch mit drei Stunden Verspätung. XXX kam ohne triftigen Grund mit zehn Minuten Verspätung in das Lehrerzimmer und wurde von mir für dieses unprofessionelle Verhalten getadelt. Nachdem ich den geplanten Verlauf des zweiten Workshoptages noch einmal kurz vorgestellt hatte, erläuterte ich den Schülern, dass in der heutigen Projektplanung nahtlos an die Ergebnisse des Vortages angeknüpft werden muss. Dann informierte ich sie anhand der Präsentationsfolien 14 und 15 allgemein über den Projektstrukturplan und über die folgende Vorgehensweise bei der Erstellung ihres Projektstrukturplans. Anschließend fanden sich die Schüler pro Klasse in vier Gruppen zusammen. Innerhalb der Gruppenarbeit sammelten die Schüler in einem Brainstorming zahlreiche Aktivitäten zur Erreichung der am Vortag festgelegten Projektziele, die ich ihnen zuvor als Kopie aushändigte. Die Ziele der beiden Klassen waren wie erwartet annähernd gleich, weshalb sich die Entwicklung des gemeinsamen Projektstrukturplans anbot (vgl. 4.3). Es fiel auf, dass die Schüler wie am ersten Projekt-Start-up-Tag äußerst engagiert und kreativ in der Gruppe zusammenarbeiteten und zahlreiche Karten mit Aktivitäten beschrieben. Nach einer Bearbeitungszeit von zehn Minuten forderte ich die Gruppen auf, sich mit einer anderen Gruppe zusammen zu schließen und sich auf gemeinsame Aktivitäten zu einigen. In den Gruppen war zu beobachten, dass immer zwei Personen, also jeweils eine Person aus der Ursprungsgruppe, gesprächsführende Rollen einnahmen. Die anderen Mitglieder hielten sich dabei an gängige Gesprächsregeln und übernahmen häufig das Beschriften neuer Karten. Insgesamt wurde meines Erachtens in den Teams überwiegend zielführend kommuniziert und effektiv gearbeitet. Dieser Eindruck bestätigte sich auch durch die anschließende Präsentation, in der jedes der verbleibenden vier Teams zunächst fünf gefundene Aktivitäten präsentierte. Doch auch nach dem ersten Durchgang wurden noch zahlreiche weitere Aktivitäten an die Stellwand gepinnt und dabei

grob geclustert. Sämtliche Aktivitäten sollten nun gemäß meiner Planung im Plenum vollständig geclustert und mit Oberbegriffen versehen werden (vgl. 4.3). An dieser Stelle musste ich flexibel reagieren und habe mich spontan für ein anderes Vorgehen entschieden. Ich hatte das Gefühl, dass die zahlreichen Aktivitäten zwar im Plenum geordnet werden können, aber aufgrund von zu allgemeinen bzw. nicht eindeutigen Formulierungen für das Projekt kein brauchbarer Projektstrukturplan entstehen kann. Einzelne Aktivitäten bedurften einer stärkeren Abgrenzung, um als Arbeitspaket in einem Projekt zu dienen. In dieser Situation folgte ich meinem Bauchgefühl und erläuterte den Schülern, dass der Projektstrukturplan von extrem hoher Bedeutung für die weitere Projektplanung sei, da sie in der folgenden Planung die einzelnen Arbeitspakete beschreiben und diese dann auch im Rahmen der Durchführung bearbeiten. Daher müsste es das gemeinsame Ziel sein, zu bewältigende Arbeitspakete zu formulieren. Ich erklärte, dass es meines Erachtens sinnvoller sei, in einem kleinen Team von Schülern und Lehrern gemeinsam noch einmal Formulierungen zu überdenken und diese dann zu clustern, um anschließend wieder im Plenum weiterzuarbeiten. Alle Schüler konnten meine Argumentation nachvollziehen und XXX, XXX und XXX boten direkt ihre Mitarbeit an. Daraufhin entließ ich die anderen Schüler bereits vorzeitig in die Frühstückspause und beauftragte sie, sich noch um die warmen Getränke zu kümmern. An der anschließenden Zusammenarbeit beteiligte sich neben den genannten Schülern, den BRC-Fachlehrern und mir auch die inzwischen eingetroffene Volkswirtschaftsfachlehrerin. In dieser überschaubaren Gruppe konnten die Aktivitäten zügig geclustert werden. Dabei wurden viele Aktivitäten in der ursprünglichen Formulierung belassen und lediglich eine Länderkennzeichnung hinzugefügt, aber einige wurden auch präziser formuliert. XXX brachte sich besonders stark durch gute Beiträge in die Arbeit ein. So schlug er vor, dass die Entwicklung eines neuen Marketing-Mixes doch von allen Gruppen geleistet werden solle, damit beide Partnerunternehmen zwei Vorschläge erhalten bzw. sie am Ende noch aus zwei Vorschlägen ein gutes und ideenreiches Konzept erstellen können. Somit wurden diese Karten jeweils doppelt geschrieben. Insgesamt verlief die Zusammenarbeit sehr zielorientiert und alle konnten noch ausgiebig an der vorgezogenen Frühstückspause teilnehmen. Hier teilte XXX ihren Mitschülern direkt ihre Zufriedenheit mit, indem sie sagte, dass sie jetzt eine logische und übersichtliche Struktur hinbekommen hätten. Darauf hin gingen XXX und XXX interessiert ins Lehrerzimmer, schauten sich die Stellwand an und bestätigten XXX diesen Eindruck. Nach der Pause habe ich von den übrigen Schülern eine Rückmeldung eingefordert, um zu überprüfen, ob der Projektstrukturplan auf Akzeptanz stößt. Alle Schüler empfanden die Ordnung ausnahmslos als gelungen. Mit meiner flexiblen Abänderung des geplanten Verlaufs bin ich sehr zufrieden. Ich halte die getroffene Entscheidung nach wie vor für sinnvoll und in der Funktion der Projektleitung auch für

notwendig, da es mein Anliegen ist, dass die Schüler insbesondere in ihrem ersten Projekt zu bewältigende Arbeitspakete beschreiben und durchführen. Auch vor dem Hintergrund der Selbstverantwortung der Schüler kann ich diese Unterstützung vertreten, da sich zu jeder Zeit Schüler an der Planung aktiv beteiligten und darüber hinaus die von den Schülern ermittelten Aktivitäten stets die Grundlage bildeten. Um von vornherein präzise formulierte Aktivitäten bei den Schülern zu erzeugen, hätte ich ein Beispiel vorgeben können. Dann bestünde allerdings die Gefahr einer eingeschränkten Kreativität im Brainstorming, da Schüler sich erfahrungsgemäß stark an Beispiele orientieren. Zudem erscheint mir ein Beispiel auch nicht zwingend notwendig, da viele Aktivitäten geeignet formuliert waren. Somit würde ich auch in einer nochmaligen Durchführung auf ein solches Beispiel zugunsten der Kreativität verzichten, welche es im Projekt zu fördern gilt (vgl. 2.2.3). Der weitere Workshoptag verlief wie geplant. Die Schüler formulierten nun im Plenum Oberbegriffe und kontrollierten ausgehend von diesen Oberbegriffen, ob noch Aktivitäten hinzugefügt werden müssen. In diesem Zusammenhang diskutierten die Schüler, ob sie auch die Analyse der Distributionspolitik als Aktivität mit aufnehmen sollten. Aufgrund des Arguments von XXX, dass im Speziellen der Absatz über den Einzelhandelbetrieb erfolgt und sich somit eine gesonderte Analyse der Distributionspolitik erübrige, verzichteten die Schüler auf eine Aufnahme dieser Aktivität. Insgesamt führten die Schüler die Kontrolle zielführend im Plenum durch, so dass die einzelnen Arbeitspakete nach kurzer Zeit durchnummeriert werden konnten und der Projektstrukturplan vollständig war (vgl. Anlage 20). Anschließend informierte ich die Schüler unter Einsatz der Präsentationsfolien 16 und 17 allgemein über die Definition eines Arbeitspaketes und über Mindestinhalte, die in einer Arbeitspaketbeschreibung aufzunehmen sind. In diesem Zusammenhang stellte ich ihnen auch das vorstrukturierte Formular für die Beschreibung ihrer Arbeitspakete vor. Doch zunächst sollten sie die endgültigen Projektteams bilden. Ich wies darauf hin, dass zwei Teams mit sechs Mitgliedern und zwei Teams mit fünf Mitgliedern entstehen sollen und ich mich ansonsten vollständig aus der Teambildung heraushalte. Den Teambildungsprozess konnte ich dann ausgiebig beobachten, da die geplante Abstimmung über die Pflichtbereiche für die Zuteilung der Arbeitspakete sehr zügig verlief. So einigten wir Lehrkräfte uns darauf, dass jedes Team jeweils ein Arbeitspaket aus den Oberbereichen „Marktanalyse“, „Entwicklung neuer Marketingkonzepte“ und „Strukturpolitik“ wählen sollte sowie zwei Arbeitspakete aus dem Oberbegriff „Unternehmensanalyse“ (vgl. Anlage 20). Innerhalb des Teambildungsprozesses entwickelte sich dann ein starker Konflikt. XXX sprach XXX und XXX an, dass sie sich doch aufgrund ihrer sehr guten Leistungen auf zwei Teams aufteilen sollten, damit in jedem Projektteam Leistungsträger vorhanden seien. Diese Äußerung stieß bei XXX und XXX auf heftigen Widerstand und XXX äußerte, dass die Projektnote ja wohl die Note im zweiten Halbjahr sei

und er wolle niemanden mit durchschluren, sondern ein erfolgreiches Projekt abliefern. Zudem würde er sich mit XXX gut verstehen und bei ihnen hätte das Resultat absolute Priorität. Nach dieser doch sehr klaren, aber zu erwartenden Äußerung (vgl. 3.1.1), stellten XXX und XXX sich stur an das Fenster. XXX und XXX versuchten mit der Situation umzugehen und koordinierten durch Absprachen mit allen anderen Schülern die Gruppen. Auch die fehlenden Schüler wurden bedacht. Meines Erachtens haben sich insbesondere XXX und XXX in dieser Situation durch eine hohe Sozialkompetenz hervorgetan. XXX ist dann wieder auf XXX und XXX zugegangen und hat ihnen mitgeteilt, dass sie zusammen in ihrem Team arbeiten könnten. Insgesamt bildeten XXX, XXX, XXX, XXX, XXX und XXX das Team 1. Somit handelt es sich um ein Team mit drei ausgesprochenen Leistungsträgern. Das Team 2 bilden XXX, XXX, XXX, XXX, XXX und XXX. Im Team 3 haben sich XXX, XXX, XXX, XXX und XXX zusammengefunden und das vierte Team besteht aus XXX, XXX, XXX, XXX und XXX. Insgesamt empfand ich die Stimmung innerhalb der Klasse auch nach der Teambildung noch ein wenig angespannt, insbesondere XXX und XXX äußerten, dass sie von dem arroganten Verhalten ihrer Mitschüler enttäuscht seien. Ich halte es für sehr wichtig, dass die Schüler im Projekt mit solchen Erfahrungen untereinander konfrontiert werden und die Lehrkraft sich zur Förderung der sozialen Kompetenzen der Schüler aus dem Teambildungsprozess vollständig heraushält. Nach der Teambildung teilte ich den Schülern mit, aus welchen Bereichen sie welche Anzahl an Arbeitspaketen wählen sollen und bat um Abgabe eines Wunschzettels. XXX merkte direkt an, ob es nicht logisch sei, wenn sich auch alle auf ein Unternehmen spezialisieren und somit z. B. nur niederländische oder nur deutsche Arbeitspakete wählen, da die Aufgaben ja auch irgendwie aufeinander aufbauen. Die Schüler einigten sich auf dieses meines Erachtens sinnvolle Vorgehen. Ich nahm die Zettel mit den Codes der Arbeitspakete in Empfang und stellte fest, dass es einige Überschneidungen gab und sich nur Team 2 für die Bearbeitung der niederländischen Bereiche entschieden hatte. Ich thematisierte das Problem und Team 1 erklärte freiwillig, sich auch mit der niederländischen Seite zu beschäftigen. Danach sprach ich noch Überschneidungen bei der Zuordnung der Arbeitspakete an. An dieser Stelle war ich mit der Einigung unterhalb der Teams sehr zufrieden, da sie abwechselnd Zugeständnisse machten und die Zuteilung somit recht zügig verlief. Hier gelang es den Schülern, Konflikte untereinander schnell und zur Zufriedenheit der Mitschüler zu lösen. Das Los kam nicht zum Einsatz. Die Teamnummern wurden abschließend in den Projektstrukturplan nachgetragen und dieser für die Dokumentation abfotografiert (vgl. Anlage 20). Danach begaben sich alle für die Beschreibung der Arbeitspakete in den PC-Raum. Dort angekommen verwies ich auf die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit sowie auf die Möglichkeit zur Aufteilung innerhalb der Teams, um alle zugeordneten Arbeitspakete in 45 Minuten zu beschreiben. Ebenso teilte ich mit, dass der

Termin in der Beschreibung zunächst offen zu lassen sei, da dieser in Abstimmung aller festgelegt würde. Alle Gruppen arbeiteten intensiv an den Beschreibungen. Jedoch hatten einige Schüler zunächst Probleme, einzelne Punkte des Formulars genau abzugrenzen. Ich wurde des Öfteren zur Beratung hinzugezogen. Auch das Team 4 rief mich zur Beratung. Ihnen war der Unterschied zwischen Voraussetzungen für den Start eines Arbeitspakets und Rahmenbedingungen nicht deutlich. Mit dieser gewonnenen Erfahrung würde ich beim nächsten Mal eine von dem Projekt unabhängige Arbeitspaketbeschreibung als Beispiel zur Verfügung stellen. Zum Ende der Bearbeitungszeit waren alle Teams fertig, abgesehen von Team 3, da hier XXX fehlte und XXX erst zum Ende der Erarbeitungsphase eintraf. Somit entließ ich auch dieses Team mit dem Hinweis, die fehlenden Beschreibungen zur nächsten Stunde nachzuholen in eine kurze Pause mit Kaltgetränken. Die an dieser Stelle geplante Frühstückspause wurde aufgrund der Verlaufsänderung bei der Erstellung des Projektstrukturplans mit dieser Pause getauscht. In der anschließenden Präsentationsphase kam wie geplant jeweils das gesamte Team nach vorne und die Arbeitspaketverantwortlichen stellten ihr Arbeitspaket vor. Hierbei durfte ich feststellen, dass den Schülern die Beschreibung der Arbeitspakete überwiegend sehr gut gelungen war (vgl. 2 Beispiele in Anlage 21). Nach Abschluss der Präsentationsphase lobte ich die Schüler und bat sie, ihre Ergebnisse zu speichern und jedes Arbeitspaket einmal auszudrucken. Zudem wies ich darauf hin, dass der Fachlehrer und ich als Projektleiter wie in der Praxis üblich die Arbeitspakete noch einmal gemeinsam durchgehen werden und wenn erforderlich Verbesserungen vornehmen werden. Dieses Vorgehen erschien mir praktikabel, da Unterbrechungen in der Präsentationsphase störend gewesen wären und zudem dem guten Niveau nicht angemessen. Darüber hinaus ist es wie bereits erläutert praxisnah. Innerhalb der Überarbeitung bedurfte es vereinzelt kleiner Verbesserungen und die Schüler erhielten in der nächsten BRC-Stunde einen neuen Ausdruck sowie eine Erläuterung. Im Rahmen der Präsentationsphase konnte jeder Schüler aktiviert werden und die zuhörenden Mitschüler verhielten sich trotz der insgesamt relativ langen Vorstellung sehr diszipliniert. Es kamen nur wenige Rückfragen, was ich auf die verständlichen Schüleräußerungen zurückführe. Danach verließen alle Schüler den PC-Raum und bedienten sich in einer Pause an Kaltgetränken und Süßigkeiten. Anschließend erläuterte ich den Schüler anhand der Präsentationsfolien 18 und 19 den Projektablaufplan als nächsten Schritt in der Projektplanung sowie die geplante Vorgehensweise zur Erstellung des Ablaufplans für ihr Projekt. Ich teilte den Schülern auch direkt mit, welche Arbeitsmaterialien sie anfertigen sollten. In dieser Situation zeigte XXX sich wieder stark und übernahm die Koordination. Sie teilte jedem Team eine Aufgabe zu und ihr Team übernahm die Gestaltung der Zeitleiste mit den Kalenderwochen und Ferien. Das Team 3 fügte die Abgabe- und Präsentationstermine aus dem Projektord-

ner hinzu. Dann legten die Teams 1 und 4 die einzelnen Arbeitspakete grob an die Zeitleiste. In diesem Zusammenhang entstand auch die von mir erwartete und erhoffte Diskussion zur Reihenfolge bzw. parallelen Abarbeitung der Arbeitspakete. Alle Schüler begründeten ihre Vorschläge treffend und nach und nach konnte sich auf eine Reihenfolge geeinigt werden. Insbesondere XXX, XXX und XXX haben sich stark eingebracht und aktiv am Boden Karten verlegt. Vor allem das Engagement von dem für gewöhnlich so zurückhaltenden XXX hat mich positiv überrascht, was ich ihm im Nachhinein auch zurückgemeldet habe. Nach der Einigung über die Reihenfolge wurde den Schülern schnell klar, dass sie in relativ wenig Zeit relativ viele Arbeitspakete zu bewältigen haben. Somit wiesen die Leistungsträger XXX und XXX darauf hin, dass dann wohl auch die Osterferien intensiv genutzt werden sollten. Da sich das Klima mittlerweile wieder entspannt hatte, waren sich hierüber alle einig und der Projektablaufplan wurde zu Ende erstellt (vgl. Anlage 22). XXX übernahm parallel die Termine zum Nachtrag in die Arbeitspaketbeschreibungen. Anschließend habe ich die Schüler unter Einsatz der Präsentationsfolien 20 und 21 allgemein über den Meilensteinplan und die Inhalte eines solchen Plans informiert. Dann begaben sich abgesehen von XXX und XXX, die das Ausfüllen des vorstrukturierten Plans übernehmen wollten, wieder alle Schüler an den Zeitstrahl und bündelten sehr schnell die einzelnen Aktivitäten zu Meilensteinen. Diese sagten sie XXX und XXX an und bezogen dabei korrekterweise auch selbständig wichtige Abgabe- und Präsentationstermine mit ein (vgl. Anlage 23). Ich habe mich während der gesamten Erstellung des Projektablaufplans und des Meilensteinplans entsprechend den Anforderungen an Lehrkräfte im Projektunterricht (vgl. 2.2.2) nahezu vollständig zurückhalten. Insgesamt bin ich mit den Schülerergebnissen sehr zufrieden. Danach fanden sich alle Schüler wieder in die Sitzreihen ein. XXX und XXX wurden von mir aufgrund einer Absprache im Vorfeld des Workshops jetzt um 14.40 Uhr entlassen, da sie als aktive Fußballer an einem Fußballspiel teilnehmen mussten. Ich bat die übrigen Schüler zum Ende des Workshops noch einmal um eine Äußerung zur Erwartung an die Projektarbeit mithilfe eines Klebepunktes (vgl. Anlage 24). Im Vergleich zur Abfrage zu Beginn des Workshops fiel auf, dass die Erwartungen hinsichtlich des Spaßes annähernd unverändert blieben. So erwarteten die Schüler je zur Hälfte eher mehr Spaß bzw. eher weniger Spaß. Die Erwartungen hinsichtlich des Erfolges hatten sich etwas verschoben. Insgesamt versprachen die Schüler sich zwar immer noch ein relativ erfolgreiches Projekt, allerdings nicht mehr im vorherigen Ausmaß. Ich fragte die Schüler, worauf sie diese leichte Verschiebung zurückführen. Es kamen einige Meldungen, unter anderem von XXX. Ihrer Meinung nach läge die Verschiebung an den nun bekannten Arbeitspaketen und dem entsprechenden Umfang. Da könne sie nicht mehr davon ausgehen, dass alles durchweg erfolgreich verlaufen würde, aber dennoch ginge sie insgesamt von einem recht erfolgreichen Projekt aus,

weil alles so gut geplant sei. Diese Ansicht teilten die Schüler überwiegend. Zum Abschluss bat ich die Schüler, mir noch einen Reflexionsbogen auszufüllen. XXX und XXX hatte ich diesen Bogen bereits mit der Bitte zur späteren Abgabe mitgegeben und für XXX und XXX nahmen Mitschüler einen Bogen mit. Ich fand es gut, dass alle Schüler nach dem für sie sehr anstrengenden Tag noch einmal in sich gegangen sind und den Bogen in Ruhe ausgefüllt haben (vgl. 4 Beispiele in Anlage 25). Demnach nannten die Schüler überwiegend folgende positive Aspekte: besondere Atmosphäre, Teamarbeit, Visualisierungen, Moderation, Erklärungen und Fachkompetenz meinerseits, viel Struktur, Organisation, Raumwechsel, Pausen, Informationen und Aufgaben für weitere Projektarbeit klar, Beteiligung der Schüler. Als negative Aspekte wurden des Öfteren angeführt: Zeitpunkt des Workshop aufgrund vieler Klausuren, Beginn am Samstag zu früh, lieber mehrere kleine Pausen, Stimmung bei der Gruppeneinteilung, manchmal etwas zu laut, Zeitverschiebung im Vergleich zur Tagesordnung. Insgesamt empfand ich das Feedback der Reflexionsbögen als sehr positiv. Zudem hat es mich gefreut, dass 20 von 22 Schülern die geblockte Planung am Wochenende als lohnenswert erachteten, da sie so ohne Unterbrechungen die Schritte aufeinander aufbauen konnten. Bezüglich der persönlichen Kompetenz, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen, schätzten 20 Schüler ihre Kompetenz nach dem Workshop als gut bzw. als erweitert ein. Jedoch erwähnten einige, dass ihre Kompetenz zwar höher sei als vorher, aber sie noch nicht die nötige Sicherheit hätten, alleine ein Projekt zu planen. Da Projektmanagement vom Sammeln von Erfahrungen lebt, bin ich mit den Rückmeldungen der Schüler sehr zufrieden. Zwei Schüler äußerten sich nicht direkt zu ihrer Kompetenz, sondern waren der Meinung, dass sie die Informationen nicht gebraucht hätten, um zum Ergebnis zu kommen. Abschließend lobte ich die Schüler für ihr insgesamt diszipliniertes und professionelles Arbeiten und forderte sie auf, die Sitzordnung im Lehrerzimmer gemäß meinen Anweisungen wieder herzustellen. Der Workshop endete wie geplant um 15.00 Uhr.

Insgesamt wurden die von mir angestrebten Lernziele des zweiten Workshoptages erreicht. Nur das Lernziel SK 2 wurde aufgrund des recht sturen und unsensiblen Verhaltens von XXX und XXX gegenüber den Mitschülern während des Teambildungsprozesses nur bedingt erreicht. Allerdings ist die Erreichung dieses Ziels auch auf Dauer angelegt und bei XXX und XXX beispielsweise schon ungewöhnlich weit ausgeprägt. Insgesamt bin ich mit der Durchführung des zweiten Workshoptages sehr zufrieden. Die Schüler waren wieder äußerst engagiert, weshalb mir der gesamte Workshop große Freude bereitete.

5 Schlussbetrachtung mit Ausblick

Das Ziel meiner Hausarbeit lag in der Förderung der beruflich relevanten Kompetenz meiner Schüler, professionelles Projektmanagement als Instrument zur Planung von Projekten einzusetzen. Zur Erreichung dieses Ziels wollte ich ein in sich geschlossenes Unterrichtskonzept entwickeln, mit dem die Schüler durch laufende Verknüpfung von Theorie und Praxis Erfahrungen in der Projektdefinition und Projektplanung am eigenen fächerübergreifenden Projekt sammeln. Die Zielerreichung wollte ich an einer erfolgreichen Planung des fächerübergreifenden Projekts bis zum Meilensteinplan messen sowie an der Selbsteinschätzung der Schüler hinsichtlich ihres Kompetenzzuwachses. Im Rahmen der Unterrichtsdurchführung durfte ich feststellen, dass die Schüler mit meinem Konzept im Großen und Ganzen sehr erfolgreich zum eigenen Meilensteinplan gelangen. Zudem schätzen nahezu alle Schüler gemäß den Reflexionsbögen ihre Kompetenz, Projektmanagement als Instrument zur Planung von Projekten einzusetzen, nach dem Workshop als erweitert ein. Darüber hinaus war es mir ein Anliegen, das Projekt vom herkömmlichen Unterrichtsalltag unterstützt durch eine besondere Atmosphäre abzugrenzen und den Schülern zu signalisieren, dass ihre Aktivität, Selbstverantwortung und Selbstorganisation im Projekt von Bedeutung sind. An den beiden Workshoptagen fanden die Schüler sich im Wesentlichen gut in diese Rolle ein. Sie genossen die besondere Atmosphäre und arbeiteten sehr engagiert. So fielen neben den bekannten Leistungsträgern auch andere Schüler, wie beispielsweise XXX und XXX, durch ihre Aktivität im Projekt auf. Für mich war der offene Ausgang der Projektplanung mit einer überwiegend starken Zurückhaltung meinerseits anfangs ungewohnt. Ich fühlte mich aber in der Rolle der Initiatorin, Moderatorin, Beraterin und Organisatorin sehr schnell wohl. Die Schüler konnten sich auch in Bezug auf soziale und methodische Kompetenzen, wie Team-, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit, im Rahmen der Unterrichtssequenz in diversen Situationen weiterentwickeln. Insgesamt sehe ich die von mir angestrebten Lernziele und Kompetenzerweiterungen als erreicht an und bin mit dem Verlauf der gesamten Unterrichtssequenz sehr zufrieden. Dementsprechend würde ich die Sequenz abgesehen von wenigen kleinen Veränderungen, welche ich in den Abschnitten 4.2 und 4.4 beschrieben habe, erneut in dieser Form durchführen. Insbesondere erfreute mich das Feedback hinsichtlich meines besonders strukturierten Unterrichts, welches ich von einigen Schülern unaufgefordert während des Workshops erhielt. Auch die Rückmeldung des Fachlehrers der Parallelklasse bezüglich des Workshops und der dort verwendeten Materialien war äußerst positiv. Ich finde es schön, dass durch diese Examensarbeit mit ihrem hohen Arbeits- und Zeitaufwand schon erste Synergieeffekte entstanden. Allerdings möchte ich an dieser Stelle auch kurz auf Grenzen bei der Implementierung von Projektmanagementinstrumenten im fächerübergreifenden Projekt eingehen. Um die Schüler nicht zu über-

fordern, können meines Erachtens nur ausgewählte Instrumente in das fächerübergreifende Projekt übernommen werden. Daher habe ich mich auch im Rahmen dieser Sequenz auf wesentliche Instrumente konzentriert. Diese ausgewählten Instrumente können selbstverständlich auch nicht direkt mit den aufwendigen Programmen aus der beruflichen Praxis eingeführt werden, sondern bedürfen einer didaktischen Reduktion und geschickt angelegten methodischen Entscheidungen. Insgesamt fördert jedoch schon das Sammeln erster Erfahrungen mit den Grundlagen des Projektmanagements die berufliche und außerberufliche Handlungskompetenz der Schüler.

Die Einhaltung der im Workshop festgelegten Meilensteine wird in der derzeitigen Projektdurchführung regelmäßig im Rahmen von Meilensteinsitzungen überprüft. Zudem reflektieren die Schüler in festgelegten Abständen ihre Arbeit in Einzel- und Gruppen-Zwischenberichten. Alle Schüler arbeiten nach wie vor sehr engagiert an dem Projekt und insbesondere die durchgeführten Interviews mit den Geschäftsführern der Partnerunternehmen sowie die Kundenbefragungen führen bei den Schülern zu großer Begeisterung. Ebenso sind die Schüler aufgrund des Interesses aus der Öffentlichkeit stolz auf ihre Projektarbeit. Der Förderkreis Schule und Wirtschaft war am Geschehen in unserem Projekt sehr interessiert und zwei Schüler nahmen gemeinsam mit mir die Möglichkeit wahr, in einer Förderkreissitzung den Workshop und die Arbeit im Projekt vorzustellen. Die Vertreter der Wirtschaft und die Schulleitung empfanden die Arbeit sehr professionell. Zudem merkte der Vertreter eines namhaften regionalen Unternehmens an, dass neben der Projektmanagementkompetenz auch die Kommunikationsfähigkeit, welche offensichtlich gefördert wird, für die berufliche Zukunft der Schüler sehr relevant sei. Die Schüler genossen diesen Auftritt und freuen sich bereits auf die abschließende große Präsentationsveranstaltung der Ems Dollart Region.

Literaturverzeichnis

- Angermeier, G.** (2005). Das Pflichtenheft – Basis für den Projekterfolg. *Projekt Magazin*, Heft 2, S. 1-9. Verfügbar unter: <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2005/0205-3.html> [27.02.2009].
- Angermeier, G.** (2007). Von der Vision zum Ergebnis: Projektziele definieren. In: *Projekt Magazin* (Hrsg.), *Spotlight: Wie manage ich mein erstes Projekt?* (S. 20-26). Verfügbar unter: <http://www.projektmagazin.de/spotlight/spotlight-1007-1.html> [27.02.2009].
- Angermeier, G.** (2007). Arbeitspakete: Stabiles Fundament eines Projekts. In: *Projekt Magazin* (Hrsg.), *Spotlight: Wie manage ich mein erstes Projekt?* (S. 34-41). Verfügbar unter: <http://www.projektmagazin.de/spotlight/spotlight-1007-1.html> [27.02.2009].
- BBS 11 Hannover** (2002). *Mit Methoden lernen – Ein Angebot für Interessierte*. Hannover.
- Beiderwieden, A. & Pürling, E.** (2003). *Projektmanagement – Zielorientierte Bearbeitung von Projekten*. Troisdorf: Bildungsverlag EINS.
- Boomgarden, H.** (2002). *Inhaltliche und formale Struktur der profilbildenden Fächer im Fachgymnasium Wirtschaft – 12. Hochschultage berufliche Bildung 2002 Köln*. Emden. Verfügbar unter: <http://www.wipaed.wiso.uni-goettingen.de/as/downloads/HSTKoelnBoomgarden.ppt> [02.03.2009]
- Burghardt, M.** (2008). *Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten*. 8., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Diegel-Barkela, C.** (2002). *Tipps zur Umsetzung des fächerübergreifenden Projekts in der Kursstufe des Fachgymnasiums*. Leer. Verfügbar unter: http://nibis.ni.schule.de/~bbscrogg/Download-Dateien/FG_Proj.doc [30.03.2009]
- Eschlbeck, D.** (2007). *Basiskompetenz Projektmanagement*. 4., überarbeitete Auflage. München: MoveYourMind Media.
- Frey, K.** (2005). *Die Projektmethode – „Der Weg zum bildenden Tun“*. 10. Auflage. Weinheim: Beltz.

- Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J.** (2008). *Projektmanagement macht Schule. Selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten mit Plan – ein handlungsorientierter Leitfaden für den Unterricht in der Sekundarstufe II.* Hrsg. von GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. 2., überarbeitete Auflage. Nürnberg: Books on Demand.
- Ginevicius, R., Hausmann, T. & Schafir, S.** (2005). *Projektmanagement – Einführung.* Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Niedersächsisches Kultusministerium** (Hrsg.) (1996). *Materialien zur Integration von Lerngebieten in der kaufmännischen Berufsausbildung durch die Methode des Projektunterrichts.* Hannover. Verfügbar unter: <http://nibis.ni.schule.de/~bbscrog/Download-Dateien/MATPROJ1.DOC> [30.03.2009].
- Niedersächsisches Kultusministerium** (Hrsg.) (2006). *Rahmenrichtlinien für die Unterrichtsfächer Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling (Stand: Januar 2006), Informationsverarbeitung (Stand: Mai 2001) und Volkswirtschaft (Stand: Mai 2001) im Fachgymnasium - Wirtschaft -.* Hannover.
- Niedersächsisches Kultusministerium** (Hrsg.) (2008). *Ergänzende Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (EB-BbS).* Hannover. Verfügbar unter: http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C49156187_L20.pdf [15.04.2009]
- Niedersächsisches Kultusministerium** (Hrsg.) (2009). *Entwurf (Anhörungsfassung): Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium.* Hannover. Verfügbar unter: http://www.nibis.de/nli1/bbs/archiv/rahmenrichtlinien/fg_praxis.pdf [02.03.2009]
- Schelle, H.** (2007). *Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt.* 5., überarbeitete Auflage. München: Beck.
- Schemel, I.** (2006). *Projektkompetenz für Einsteiger.* 2. Auflage. Rinteln: Merkur.
- Süß, G. & Eschlbeck, D.** (2002). *Projektmanagement - Arbeitsbuch -.* München: MoveYourMind Media.
- Tiemeyer, E.** (2002). *Projekte erfolgreich managen – Methoden, Instrumente, Erfahrungen.* Weinheim: Beltz.
- Tiemeyer, E.** (2006). *Projektmanagement in Lernsituationen – Projekte initiieren, managen, dokumentieren und präsentieren.* Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel.

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Klassenspiegel	I
Anlage 2:	Makrosequenz „Von der Projektidee zum Meilensteinplan“	II

Anlagen zum ersten Workshoptag sowie workshopübergreifende Materialien

Anlage 3:	Geplanter Unterrichtsverlauf des ersten Workshoptages	III
Anlage 4:	Angestrebte Lernziele/Kompetenzen des ersten Workshoptages	V
Anlage 5:	Tagesordnung des Projekt-Start-up-Workshops (Folie)	VI
Anlage 6:	Projektordner (12 Seiten).....	VII
Anlage 7:	PowerPoint-Präsentation (22 Folien)	XIX
Anlage 8:	Struktur für die Zielmatrix.....	XXX
Anlage 9:	Struktur für den Projektvertrag.....	XXXI
Anlage 10:	Foto der ersten Erwartungsabfrage an das Projekt.....	XXXII
Anlage 11:	Foto der Schülerpräsentation.....	XXXII
Anlage 12:	Foto der Stakeholderanalyse	XXXIII
Anlage 13:	Schülerlösung Zielmatrix	XXXIV
Anlage 14:	Abgeschlossener Projektvertrag	XXXV

Anlagen zum zweiten Workshoptag

Anlage 15:	Geplanter Unterrichtsverlauf des zweiten Workshoptages.....	XXXVI
Anlage 16:	Angestrebte Lernziele/Kompetenzen des zweiten Workshoptages.....	XXXVIII
Anlage 17:	Struktur für die Arbeitspaketbeschreibung	XXXIX
Anlage 18:	Struktur für den Meilensteinplan	XL
Anlage 19:	Reflexionsbogen.....	XLI
Anlage 20:	Foto des Projektstrukturplans	XLII
Anlage 21:	Schülerlösung Arbeitspaketbeschreibung (2 Beispiele)	XLIII
Anlage 22:	Foto des Projektablaufplans	XLV
Anlage 23:	Schülerlösung Meilensteinplan	XLVI
Anlage 24:	Foto der zweiten Erwartungsabfrage an das Projekt.....	XLVII
Anlage 25:	Schülerantworten zum Reflexionsbogen (4 Beispiele)	XLVIII

Anlage 1: Klassenspiegel

Name	Alter	zuletzt besuchte	Schulabschluss	Mündliche Mitarbeit	
				Quantität	Qualität
XXX	17	RS	EI	++	++
XXX	19	RS	EI	o	o
XXX	18	RS	EI	-	o
XXX	17	IG	EI	o	+
XXX	18	RS	EI	o	o
XXX	18	RS	EI	++	+
XXX	17	RS	EI	o	o
XXX	20	HH	EI	-	-
XXX	19	GY	EI	o	+
XXX	19	RS	EI	o	o
XXX	18	RS	EI	o	o
XXX	20	GY	EI	-	-
XXX	19	HH	EI	o	++
XXX	18	RS	EI	-	o
XXX	18	RS	EI	++	++
XXX	18	RS	EI	+	o
XXX	18	RS	EI	+	o
XXX	18	RS	EI	o	o
XXX	18	RS	EI	++	++
XXX	19	RS	EI	--	--
XXX	19	RS	EI	o	++
XXX	19	HH	EI	-	-

Abkürzungen

GY	Allgemeinbildendes Gymnasium
HH	Einjährige Berufsfachschule - Wirtschaft - für Realschulabsolventinnen und Real- schulabsolventen (Höhere Handelsschule)
IG	Integrierte Gesamtschule
RS	Realschule
EI	Erweiterter Sekundarabschluss I

Schlüssel zur mündlichen Mitarbeit

++	sehr gut
+	gut
o	durchschnittlich
-	unterdurchschnittlich
--	schwach

Anlage 2: Makrosequenz „Von der Projektidee zum Meilensteinplan“

Einheit (Stunden)	1. Workshoptag (14:00 bis 18:00 Uhr)	2. Workshoptag (09:00 bis 15:00 Uhr)
Projekt-idee⁵⁸	Untersuchung der Unterschiede im Konsumverhalten von Niederländern und Deutschen zur Entwicklung grenzüberschreitender Marketingkonzepte für ausgewählte Einzelhandelsbetriebe in den Niederlanden und Deutschland	
Thema	Einführung und Organisatorisches zum fächerübergreifenden Projekt, Definitionsphase des Projekts	Planungsphase des Projekts
Unterrichtsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Information über die Projektdokumentation (Projektordner) • Klärung des Projektbegriffs • Klärung des Projektmanagementbegriffs • Überblick über die Phasen eines Projekts und die einzelnen Schritte innerhalb der Projektdefinition und der Projektplanung • Information über den Projektauftrag • Stakeholderanalyse (Identifikation und Ordnung der Stakeholder sowie Festhalten der zentralen Ansprüche) • Definition der Projektziele (Erstellen einer Zielmatrix mit Grobziel, SMART formulierten Feinzielen und Aufgaben, die nicht zum Projekt gehören) • Abschluss des Projektvertrags 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen eines Projektstrukturplans nach dem Bottom-up-Ansatz und Codierung der Arbeitspakete • Teambildungsprozess • Aufteilung der einzelnen Arbeitspakete auf die Projektteams • Beschreibung der einzelnen Arbeitspakete und Festlegung der Arbeitspaketverantwortlichen • Erstellen eines Projektablaufplans auf Basis der Arbeitspaketbeschreibungen und Festsetzung der Arbeitspakettermine • Bündelung von Arbeitspaketen zu einzelnen Meilensteinen und Erstellung eines Meilensteinplans
Sozialform/ Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrervortrag • arbeitsgleiche und arbeitsteilige Gruppenarbeit • Partnerarbeit • Schülerpräsentation • Ein-Punkt-Abfrage • Brainstorming • Kartenabfrage • Schneeballverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrervortrag • arbeitsgleiche und arbeitsteilige Gruppenarbeit • Partnerarbeit • Schülerpräsentation • Brainstorming • Kartenabfrage • Schneeballverfahren • Ein-Punkt-Abfrage
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • OHP, Tagesordnung als Folie • Stellwände, Wandplakat, Klebepunkte (für Erwartungsabfrage) • Projektordner • PowerPoint-Präsentation • PC, Beamer • Metaplankarten, Stifte • vorstrukturierte Arbeitsmaterialien in digitaler Form (Zielmatrix, Projektvertrag) • Whiteboard • Digitalkamera 	<ul style="list-style-type: none"> • OHP, Tagesordnung als Folie • PowerPoint-Präsentation • PC, Beamer • Stellwände, Metaplankarten, Stifte • vorstrukturierte Arbeitsmaterialien in digitaler Form (Arbeitspaketbeschreibung, Meilensteinplan) • Whiteboard • Kreppband (für Zeitleiste) • Reflexionsbogen • Wandplakat, Klebepunkte (für Erwartungsabfrage) • Digitalkamera

⁵⁸ Ausgehend von der bestehenden Projektidee definieren und planen die Schüler das reale Projekt im Rahmen des Projekt-Start-up-Workshops. Da die einzelnen Schritte im Workshop sukzessive aufeinander aufbauen, wird in dieser Tabelle zur Makrosequenz auf eine Darstellung von Situationserweiterungen verzichtet.

Anlage 3: Geplanter Unterrichtsverlauf des ersten Workshoptages

Unterrichtsphase und -inhalt	Lernziele	Sozialform/ Methode	Medien/ Materialien
1. Einstiegsphase <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung der Schüler im Lehrerzimmer und Anwesenheitsprüfung • Vorstellung des geplanten Workshopverlaufs • Erwartungsabfrage zur Projektarbeit hinsichtlich des Spaßfaktors und des Erfolgs • Lehrerin informiert über Bedeutsamkeit des Workshops mit Blick auf den Projekterfolg • Lehrerin stellt den Schülern den Projektordner vor und gibt organisatorische Hinweise zum Projekt 		<ul style="list-style-type: none"> - Plenum - Lehrervortrag - Ein-Punkt-Abfrage - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - OHP, Folie - Wandplakat, Klebepunkte - Projektordner
2. Informationsphase I <ul style="list-style-type: none"> • Lehrerin informiert über den Projektbegriff, den Projektmanagementbegriff und gibt einen Überblick über die Phasen eines Projekts • Schüler geben diese Informationen in eigenen Worten wieder • Hinweis auf die Wichtigkeit der Phasen Projektdefinition und Projektplanung • Lehrerin stellt als ersten Schritt der Projektdefinition Eckdaten des Projektauftrags vor • Schüler stellen die niederländischen Partnerbetriebe anhand von Fotos vor • Lehrerin informiert kurz über die Vorgehensweise der Stakeholderanalyse 	FK 1	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrervortrag - Lehrer als Informierender - Lehrer-Schüler-Gespräch - Schülervortrag - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - PowerPoint-Präsentation (Folien 1-6), PC, Beamer - Fotos als Präsentation - Präsentation (Folien 7-8)
3. Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase I <ul style="list-style-type: none"> • Schüler finden sich Gruppen von vier bzw. fünf Personen zusammen und begeben sich an die Gruppentische • jede Gruppe sammelt in Form eines Brainstormings zunächst Stakeholder auf Karten 	FK 2	<ul style="list-style-type: none"> - arbeitssgleiche Gruppenarbeit - Brainstorming, Kartenabfrage 	<ul style="list-style-type: none"> - gelbe Metaplankarten, Stifte
4. Präsentationsphase I <ul style="list-style-type: none"> • je ein Schüler aus jeder Gruppe präsentiert zunächst einen Stakeholder und pinnt die Karte an die Stellwand, anschließend werden noch nicht genannte Stakeholder ergänzt • Ordnung sämtlicher Stakeholder nach ihrer Bedeutsamkeit im Plenum 	FK 3 MK 2	<ul style="list-style-type: none"> - Schülerpräsentation - Lehrer als Moderator 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellwand, gelbe Metaplankarten
5. Erarbeitungsphase II <ul style="list-style-type: none"> • jede Schülergruppe bekommt einen Stakeholder zugeteilt und vermerkt den erwarteten zentralen Anspruch auf eine Karte 	FK 4	<ul style="list-style-type: none"> - arbeitsteilige Gruppenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - orange Metaplankarten, Stifte
6. Präsentations- und Ergebnissicherungsphase II <ul style="list-style-type: none"> • je ein Schüler aus jeder Gruppe präsentiert den zentralen Anspruch und pinnt die Karte so an, dass mit einer Verbindungslinie eine Art Mind-Map entsteht • vollständige Stakeholderanalyse wird für die Projektdokumentation fotografiert 		<ul style="list-style-type: none"> - Schülerpräsentation - Lehrer als Moderator 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellwand, orange Metaplankarten, Stift - Digitalkamera
Kaffeepause mit Kuchen			

7. Informationsphase II <ul style="list-style-type: none"> Lehrerin informiert über Prinzip und Vorgehensweise bei der Zieldefinition und erläutert die Formulierung SMARTer Feinziele 		<ul style="list-style-type: none"> - Lehrervortrag - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation (Folien 9-11)
8. Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase III <ul style="list-style-type: none"> Schüler finden sich in vier Gruppen von fünf bzw. sechs Personen zusammen und begeben sich in den PC-Raum jede Gruppe füllt am PC eine vorstrukturierte Zielmatrix aus Lehrerin hält das Ende der Bearbeitungszeit fest und verweist darauf nach einer Bearbeitungszeit von 30 Minuten finden sich jeweils zwei Gruppen zu einer großen Gruppe zusammen und einigen sich auf eine gemeinsame Zielmatrix, somit liegen am Ende zwei Ergebnisse vor parallel zur letzten Bearbeitungsphase bereiten zwei Schüler den vorstrukturierten Projektvertrag am PC vor 	FK 5 FK 6 MK 1 SK 1	<ul style="list-style-type: none"> - arbeitsgleiche Gruppenarbeit - Schneeballverfahren - Lehrer als Organisator und Berater - Partnerarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - PC - vorstrukturierte Zielmatrix - Whiteboard - vorstrukturierter Projektvertrag
9. Präsentations- und Ergebnissicherungsphase III <ul style="list-style-type: none"> jede Gruppe präsentiert die Zielmatrix Schüler und Lehrerin stellen nach jeder Präsentation eventuelle Rückfragen zur Ergebnissicherung erstellen zwei Schüler zur nächsten BRC-Stunde aus den beiden Ergebnissen eine endgültige Zielmatrix, welche Bestandteil der Projektdokumentation ist 	FK 6	<ul style="list-style-type: none"> - Schülerpräsentation - Lehrer als Organisator 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielmatrix, PC, Beamer
10. Abschluss des ersten Workshoptages <ul style="list-style-type: none"> Lehrerin informiert über den Projektvertrag Projektteam und Projektleiter besiegeln den Vertrag durch Unterschrift 		<ul style="list-style-type: none"> - Lehrervortrag - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation (Folien 12-13) - Projektvertrag
Gemeinsames Abendessen in einem Hotel			

Anlage 4: Angestrebte Lernziele/Kompetenzen des ersten Workshoptages**Übergeordnetes Lernziel des ersten Workshoptages**

Die Schüler können ein Projekt unter Anwendung von ausgewählten Instrumenten des professionellen Projektmanagements definieren.

Konkrete Lernziele

Die Schüler sollen...

(FK= Fachkompetenz, MK= Methodenkompetenz, SK= Sozialkompetenz)

- FK 1 ... mit eigenen Worten Grundlagen des Projektmanagements erläutern können, indem sie das von der Lehrerin Gehörte zusammenfassen und notwendige Informationen aus der Präsentation herausfiltern.
- FK 2 ... Stakeholder identifizieren können, indem sie ihr Vorwissen zur Stakeholderanalyse und die Informationen der Lehrerin in einem Brainstorming kreativ mit ihrem Projekt „Konsum ohne Grenzen“ verknüpfen.
- FK 3 ... Stakeholder nach ihrer Bedeutsamkeit ordnen können, indem sie die Stakeholder ihres Projekts „Konsum ohne Grenzen“ hinsichtlich des Einflusses bzw. der Betroffenheit gegeneinander abwägen und ihre Entscheidung für eine Rangfolge erläutern.
- FK 4 ... den zentralen Anspruch eines Stakeholders ermitteln können, indem sie in einer Gruppe diverse mögliche Ansprüche in Erwägung ziehen und den für das Projekt wichtigsten Anspruch begründend festlegen.
- FK 5 ... das Prinzip „Plane vom Groben zum Feinen“ bei der Zielformulierung anwenden können, indem sie das Grobziel ihres Projekts auf zahlreiche Feinziele herunter brechen.
- FK 6 ... Feinziele detailliert formulieren können, indem sie die Informationen der Lehrerin umsetzen und jedes Ziel auf Eindeutigkeit, Messbarkeit, Akzeptanz, Erreichbarkeit und Terminierung überprüfen.
- MK 1 ... zielorientiert und zeitökonomisch in Gruppen zusammenarbeiten können, indem sie nach einem Hinweis der Lehrerin auf die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit die gängigen Rollenfunktionen selbständig einnehmen.
- MK 2 ... kooperativ im Plenum Entscheidungen treffen können, indem sie sich durch überzeugende Begründungen auf einen Standpunkt einigen.
- SK 1 ... im Team zielführend kommunizieren können, indem sie außergewöhnlich große Gruppenstärken selbst organisieren und strikt auf die Einhaltung gängiger Gesprächsregeln achten.

Anlage 5: Tagesordnung des Projekt-Start-up-Workshops (Folie)**Tagesordnung des
Projekt-Start-up-Workshops**

Freitag, 13. März 2009

- 14.00 Uhr Begrüßung
 Erwartungsabfrage zur Projektarbeit
 Organisatorisches (Vorstellung des Projektorders)
- 14.15 Uhr Allgemeine Einführung in das Projektmanagement und Vorstellung unseres
 konkreten Projektauftrags (Präsentation Frau Winkler),
 Vorstellung der Partnerbetriebe (Schülerpräsentation)
- 14.45 Uhr Stakeholderanalyse (Erstellung einer Mind-Map)
- 15.30 Uhr Kaffeepause**
- 16.00 Uhr Informationen zur Zieldefinition und Formulierung der Ziele
- 17.30 Uhr Abschluss des Projektvertrages
- 18.00 Uhr gemeinsames Abendessen**

Samstag, 14. März 2009

- 9.00 Uhr Erstellung des Projektstrukturplans (Wandplakat)
- 9.45 Uhr Festlegung der Projektteams, Verteilung der Arbeitspakete auf die Teams,
 Beschreibung der Arbeitspakete in den Teams
- 11.00 Uhr gemeinsames Frühstück**
- 12.00 Uhr Schülerpräsentation der Arbeitspaketbeschreibungen
- 13.15 Uhr kurze Pause**
- 13.30 Uhr Erstellung des Projektablaufplans (Zeitleiste),
 Erstellung des Meilensteinplans
- 14.30 Uhr Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops,
 Erwartungsabfrage zur Projektarbeit
- 15.00 Uhr Verabschiedung

Anlage 6: Projektordner (12 Seiten)



Projektordner

für das fächerübergreifende Projekt im 12. Schuljahrgang
des Fachgymnasiums Wirtschaft

Thema:

**Konsum ohne Grenzen –
Untersuchung der Unterschiede im Konsumverhalten
von Niederländern und Deutschen
zur Entwicklung grenzüberschreitender Marketingkonzepte
für ausgewählte Einzelhandelsbetriebe in NL und D**

Mitglieder des Projektteams:

Liebes Projektteam,

der vorliegende Projektordner erfüllt zwei Funktionen. Zum einen stellt er Ihnen bereits zu Beginn des Projektes wichtige Informationen über das fächerübergreifende Projekt zur Verfügung. Daher sollten Sie sich schon vor der Durchführung des Projektes einen Überblick über die Inhalte des Ordners verschaffen.

Zum anderen dient der Anhang B dieses Ordners Ihrer Projektdokumentation. Die Dokumentation sollte mit den Informationen und Ergebnissen des Projekt-Start-up-Workshops beginnen. Zudem finden Sie im Anhang A einen Protokollvordruck (siehe Anlage 1), den Sie bei jedem Treffen während der Projektdurchführung ausfüllen müssen. Die vollständigen Protokollbögen fügen Sie dem Ordner ebenfalls im Anhang B an. Weiterhin können Sie dort Ergebnisse Ihrer Projektarbeit ablegen. Da die Projektdokumentation im Projektordner Teil der abschließenden Bewertung ist, sollten Sie unbedingt auf eine lückenlose Protokollführung achten.

Damit Sie sicher gehen können, dass Ihnen der Ordner bei jedem Treffen vorliegt, haben Sie die Möglichkeit, diesen nach jeder Stunde bei Ihrer Lehrkraft abzugeben.

Viel Erfolg und Spaß im Projekt!

Ihre Fachlehrer

Inhaltsverzeichnis

1 Wichtige Termine im Überblick	1
2 Informationen zum Projektbericht	1
Inhaltlicher Aufbau	1
Formaler Aufbau	1
3 Bewertungskriterien des Projektes	2

Anhang A

Anlage 1: Vordruck Protokollbogen

Anlage 2: Einzel-Zwischenbericht

Anlage 3: Gruppen-Zwischenbericht

Anlage 4: Vordruck zur Bewertung der Projektpräsentation

Anlage 5: Vordruck zur Bewertung des Projektberichts

Anhang B

Projektdokumentation des Projektteams

1 Wichtige Termine im Überblick

Bei den folgenden Terminangaben handelt es sich um einzuhaltende Abgabe- bzw. Präsentationstermine. Darüber hinaus ist das Projektteam selbstverständlich für die Einhaltung der im Projekt-Start-up-Workshop festzulegenden Arbeitspakettermine und Meilensteintermine verantwortlich.

13. und 14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop
27. März 2009	Abgabe Einzel-Zwischenbericht (siehe Anlage 2)
24. April 2009	Abgabe Gruppen-Zwischenbericht (siehe Anlage 3)
30. April 2009	Abgabe Einzel-Zwischenbericht
13. Mai 2009	Abgabe Präsentation und Projektdokumentation des Projektordners
14. und 15. Mai 2009	Interne Projektpräsentation mit Bewertung
20. Mai 2009	Abgabe Projektbericht
Anfang bis Mitte Juni	Externe Projektpräsentation (Abschlussveranstaltung EDR)

2 Informationen zum Projektbericht

2.1 Inhaltlicher Aufbau

Zum Abschluss des Projektes muss das Projektteam einen vollständigen und inhaltlich sinnvoll strukturierten Projektbericht abgeben. Um den Projektbericht inhaltlich schlüssig aufzubauen, ist im Vorfeld eine Auseinandersetzung mit der Grobgliederung, die aus den Bewertungskriterien in der Anlage 5 hervorgeht, empfehlenswert. Da es sich dabei lediglich um eine Grobgliederung handelt, können und sollten zu den dort genannten Gliederungspunkten sinnvolle Unterpunkte entwickelt werden.

2.2 Formaler Aufbau

Bei der Erstellung des Projektberichts sind folgende formale Vorgaben zwingend zu beachten:

- Der Projektbericht darf 20 Seiten nicht überschreiten, wobei das Inhaltsverzeichnis, das Literaturverzeichnis und der Anhang nicht im vorgegebenen Umfang einbezogen sind.
- Der linke Heftrand beträgt 2,5 cm und der rechte Korrekturrand 4 cm.
- Es ist ein 1,5-zeiliger Zeilenabstand zu verwenden.
- Das Projektteam kann zwischen den Schriftarten Arial und Times New Roman wählen.
- Wird die Schriftart Arial gewählt, so beträgt die Schriftgröße 11 pt. Bei der Schriftart Times New Roman ist die Schriftgröße 12 pt vorgeschrieben. Die Fußnoten sind entsprechend auf 9 pt bzw. 10 pt zu formatieren.

Als weitere Hilfestellung zum formalen Aufbau des Projektberichts kann auf den Reader der BBS I Leer „Die formale Gestaltung der Projektarbeit/Facharbeit mit Hilfe von MS-Word“ zu-

rückgegriffen werden. Dieser wird auf Wunsch vom Fachlehrer ausgehändigt. Dort finden sich unter anderem Beispiele für das Deckblatt und das Literaturverzeichnis sowie Zitierregeln.

3 Bewertungskriterien des Projektes

Die Bewertung des Projektes gliedert sich in drei Bereiche:

- Projektprodukt: Hierzu gehören der Projektbericht einschließlich der erzielten Ergebnisse und die Projektdokumentation. Das Projektprodukt fließt zu 40 % in das Gesamtergebnis ein.
- Projektprozess: Zum Projektprozess gehören Leistungen, die während der Projektdurchführung stattfinden. Hierzu zählen z. B. auch Benotungen von Zwischenpräsentationen während des Projektes. Der Prozess wird zu 30 % bewertet.
- Projektpräsentation: Die Projektpräsentation umfasst die erstellte PowerPoint-Präsentation sowie den Präsentationsvorgang der internen Abschlusspräsentation an sich. Genaue Bewertungskriterien zur Projektpräsentation sind der Anlage 4 zu entnehmen. Dieser Bereich umfasst 30 % der Gesamtbewertung des Projektes.

Am Ende der Projektarbeit teilen die beteiligten Fachlehrer dem Projektteam eine Gesamtnote gemäß dem Punktesystem mit. Das Team erhält dann die Möglichkeit, die Leistungen der Teammitglieder differenziert zu bewerten. Hierzu wird die vergebene Punktzahl mit der Anzahl der Gruppenmitglieder multipliziert. Diese Gesamtpunktzahl wird dann aus Sicht des Teams leistungsgerecht auf die einzelnen Teammitglieder aufgeteilt. Im Rahmen dieses Bewertungsprozesses erhalten die Teammitglieder auch die Einzel-Zwischenberichte und den Gruppen-Zwischenbericht zurück, um diese in ihre Entscheidung mit ein zu beziehen. Nach dem Prozess der Leistungsbewertung erläutern die Teams den Fachlehrern ihre Bewertung.

Hinweis: Die Projektnote ersetzt in jedem der beteiligten Fächer eine Klausur.

Anhang A

Vordrucke

Datum:	Protokollbogen ⁵⁹			
Ort:				
von bis Uhr				
Anwesende Teammitglieder:		Wer hat heute welche Teamrolle übernommen?		
		Teamleiter:		
		Protokollführer:		
		Zeitnehmer:		
		Wadenbeißer:		
Ziel(e) der heutigen Teamsitzung:				
Sitzungsverlauf und Ergebnisse:				
Was wurde heute besprochen?				
Welche Ergebnisse wurden erzielt?				
Was hat heute gut geklappt?				
Welche Probleme sind aufgetreten?				
Weiterarbeit:				
Ziele für die nächste Teamsitzung:				
Zu erledigende Aufgaben, die sich heute ergaben:		Wer?	Bis wann?	

Unterschrift Protokollführer

⁵⁹ In Anlehnung an Schemel, I. (2006), S. 53; Beiderwieden, A. & Pürling, E. (2003), Anhang.

Datum:	Einzel-Zwischenbericht⁶⁰	
Name:		
Projektteam:		
1. Sind Sie mit den bisherigen Ergebnissen Ihres Teams zufrieden? Begründen Sie!		
2. Was hat Ihnen besonders gefallen?		3. Was hat Ihnen gar nicht gefallen?
4. Arbeiten alle Teammitglieder in etwa gleichviel am Projekt mit?		
5. Können Sie ihre Gedanken und Meinungen in die Projektarbeit einbringen?		
6. Wie klappt die Zusammenarbeit im Projektteam?		
7. Mit welcher Punktzahl würden Sie Ihr Team bisher bewerten? Begründen Sie!		
8. Wie bewerten Sie Ihre eigenen Leistungen? Begründen Sie Ihre Antwort!		
9. Sind Sie mit der Zusammenarbeit mit den Fachlehrern zufrieden? Begründen Sie!		

⁶⁰ In Anlehnung an BBS 11 Hannover (2002), S. 133, 136.

Datum:	Gruppen-Zwischenbericht⁶¹	
Projektteam:		
1. Welche Ergebnisse haben Sie bisher erzielt?		
2. Sind Sie mit den erzielten Ergebnissen zufrieden? Begründen Sie Ihre Antwort!		
3. Welche Probleme sind bisher aufgetreten?		
4. Konnten die Probleme gelöst werden? Wenn ja, wie?		
5. Wie hätten die Probleme von vornherein vermieden werden können?		
6. Nennen Sie drei wesentliche Merkmale, die die Arbeitsatmosphäre in Ihrem Projektteam kennzeichnen!		
7. Wie gefällt Ihnen die Projektarbeit bisher? Begründen Sie Ihre Antwort!		

⁶¹ In Anlehnung an BBS 11 Hannover (2002), S. 132; Tiemeyer, E. (2006), S. 115; Schemel, I. (2006), 40.

Projektteammitglieder:	Bewertung der Projektpräsentation⁶²	
------------------------	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Bewertungskriterien	Punkte (Soll)	Punkte (Ist)	Bemerkungen
<p style="text-align: center;"><u>Fachkompetenz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität des Vortrages • fachliche und sachliche Richtigkeit • sinnvolle Reduzierung • Systematik / Gliederung • Bezug zum fachlichen Teil – Auffüllen möglicher Lücken bzw. Korrektur inhaltlicher Mängel • Diskussion / Eingehen auf Fragen (Sicherheit in der Thematik) • Qualität der schriftlichen Zusammenfassung bzw. des schriftlichen Materials • Darstellung der Sachzusammenhänge • Einschätzung fachlicher Zusammenhänge im Kontext • Denken in fächerübergreifenden Zusammenhängen 	70		
<p style="text-align: center;"><u>Methodenkompetenz</u></p> <p><u>Präsentationsfähigkeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visualisierung der fachlichen Zusammenhänge unter Berücksichtigung der Zielgruppe • Gestaltung • Medienauswahl • Ablauf und Strukturierung der Präsentation • Zeitmanagement <p><u>Kommunikationsfähigkeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • adressatengerechte Sprache • Darstellung eines Sachverhaltes auf fachsprachlicher und allgemein verständlicher Ebene • verbales Verhalten (Satzbau, Tempo, Lautstärke, frei, abgelesen) • Non-verbales Verhalten (Gestik, Mimik, Blickkontakt, Körpersprache) 	15		
	Summe		von 100 erreichbaren %-Punkten

Note:		Punkte
--------------	--	---------------

 Ort, Datum

 Unterschrift der Fachlehrer

⁶² In Anlehnung an ein Schema, welches von den Kollegen der BBS I Leer schon seit einigen Jahren genutzt wird.

Projektteammitglieder:	Bewertung des Projektberichts⁶³	
------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Bewertungskriterien	Punkte (Soll)	Punkte (Ist)	Bemerkungen
Inhaltsverzeichnis (Gestaltung)	5		
Gliederung des Inhaltsverzeichnisses (Sinn)	15		
Einleitung (Problemstellung, Zielsetzung, Welche Aspekte bezüglich BRC und VW werden beachtet? Kurze Übersicht über die Abfolge und Inhalte der Kapitel)	15		
Kurzvorstellung der Partnerunternehmen	10		
Vorgehensweise (Vorgehen beschreiben und begründen: „Warum haben wir wann was wie gemacht?“)	20		
Ergebnisse (Darstellung und Diskussion)	15		
Literatur- und Quellenverzeichnis (Auswahl und Verwendung von Literatur, <u>keine</u> ausschließliche Nutzung von Internetquellen)	10		
Anhang (Fotos, Grafiken, Auswertungen von Fragebögen, Informationsblätter,...)	5		
Beachtung der Formvorgaben	5		
	Summe		von 100 erreichbaren %-Punkten

Note:		Punkte
--------------	--	---------------

Ort, Datum

Unterschrift der Fachlehrer

⁶³ In Anlehnung an ein Schema, welches von den Kollegen der BBS I Leer schon seit einigen Jahren genutzt wird.

Anhang B

Projektdokumentation

Anlage 7: PowerPoint-Präsentation (22 Folien)⁶⁴

Herzlich Willkommen zum Projekt-Start-up-Workshop

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009 1



Was ist (k)ein Projekt?

Merkmale eines Projekts:

- Einmaligkeit der Bedingungen in der Gesamtheit, wie z. B.
 - eindeutige Zielvorgabe
 - zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung
 - Abgrenzung von anderen Vorhaben
 - projektspezifische organisatorische Rahmenbedingungen
- hohe Komplexität
- Teamarbeit



Projekte sind immer risikoreich!

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009 2

⁶⁴ Bei der Projektmanagement-Landkarte, die in der Präsentation des Öfteren und erstmals auf Folie 4 Verwendung findet, handelt es sich um eine eigene Darstellung in Anlehnung an Gessler, M. & Uhlig-Schoenian (2008), S.11.

Was ist Projektmanagement?



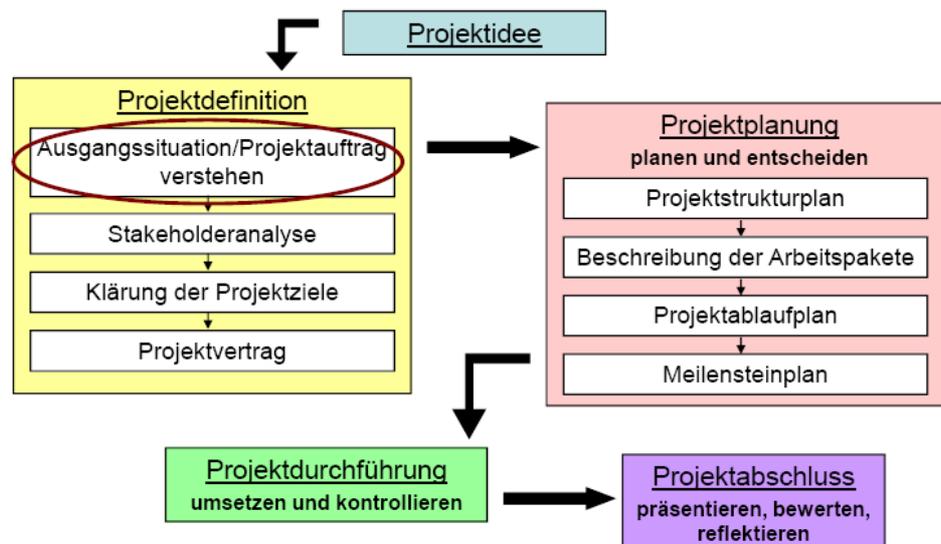
Definition nach DIN:

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung eines Projektes.

Aufgaben des Projektmanagements:

Projektmanagement umfasst die *zielorientierte* Vorbereitung, Planung, Steuerung, Dokumentation und Überwachung von Projekten mit Hilfe spezifischer Instrumente (wie z. B. Phaseneinteilung, Entwicklung von Plänen, Formulare).

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Ausgangssituation/ Projektauftrag verstehen (I)



Eckdaten des Projektauftrags:

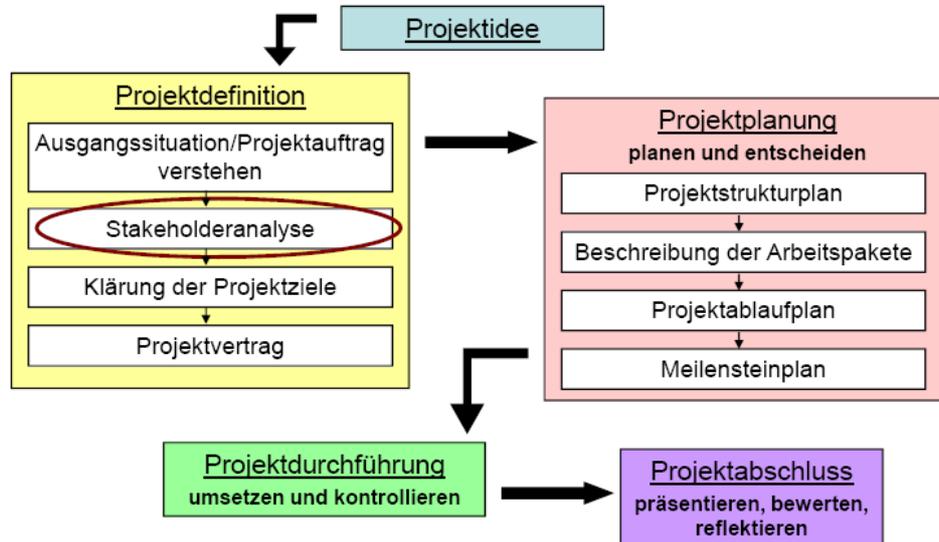
- *Auftraggeber:* Ems Dollart Region
 - ◁ Im Rahmen von „Youth for innovation“ ist eine intensive grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit den niederländischen Partnern sowie eine innovative, regional relevante Fragestellung erforderlich.
- *Projekttitel:* Konsum ohne Grenzen
- *Projektbeginn:* 13. März 2009 *Projektende:* 20. Mai 2009
- *Projektpartner:* Coop Supermarkt, Nieuweschans
C1000, Winschoten
Multi Süd und Famila, Leer

Ausgangssituation/ Projektauftrag verstehen (II)



- *Projektleiter:* Herr Ubbens, Herr Meyerhoff, Frau Winkler
Projektteam: G12 X und G12 X
- *Projektanlass:*
Vorschrift eines fächerübergreifenden Projekts in der 12. Jahrgangsstufe (BRC/Fachpraxis, VW) mit inhaltlichem Bezug auf die Themen „Marketing“ und „Strukturpolitik“
- *Kurzbeschreibung mit Zielsetzung:*
Untersuchung der Unterschiede im Konsumverhalten von Niederländern und Deutschen zur Entwicklung grenzüberschreitender Marketingkonzepte für ausgewählte Einzelhandelsbetriebe in NL und D
- *Kostenbudget:* 2.650 € (INTERREG, Förderkreis, Schule)

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Eigene Darstellung in Anlehnung an M. Gessler & J. Uhlig-Schoenian (2008), Projektmanagement macht Schule, S. 11.

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009

7

Stakeholderanalyse



Definition Stakeholder:

Stakeholder sind alle Personen und Institutionen, die unmittelbaren Einfluss auf den Projektfortschritt haben und/oder von den Projektzielen direkt oder indirekt betroffen sind.

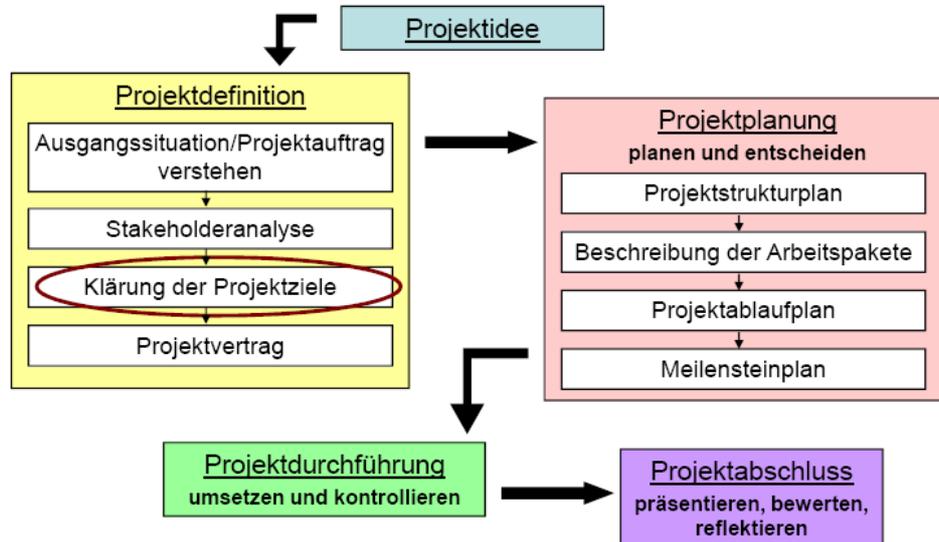
Vorgehensweise der Stakeholderanalyse:

1. Identifikation der Stakeholder
 - Wer könnte ein Interesse am Projekt haben?
 - Wer könnte vom Projekt betroffen sein?
2. Gliederung der Stakeholder nach ihrer Bedeutsamkeit
3. Analyse der Stakeholdererwartungen

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009

8

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Eigene Darstellung in Anlehnung an M. Gessler & J. Uhlig-Schoenian (2008), Projektmanagement macht Schule, S. 11.

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009

9

Zieldefinition



„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern,
wenn er nicht ankommt.“

Volkweisheit

Zentrales Prinzip im Projektmanagement:

Plane vom Groben zum Feinen!

Vorgehensweise bei der Zieldefinition:

1. Formulierung eines Grobzieles („Kernziel“)
2. Formulierung der detaillierten Feinziele
3. Klarheit über notwendige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen
4. Welche Aufgaben gehören nicht zum Projekt?

Fächerübergreifendes Projekt - Projekt-Start-up-Workshop am 13. und 14. März 2009

10

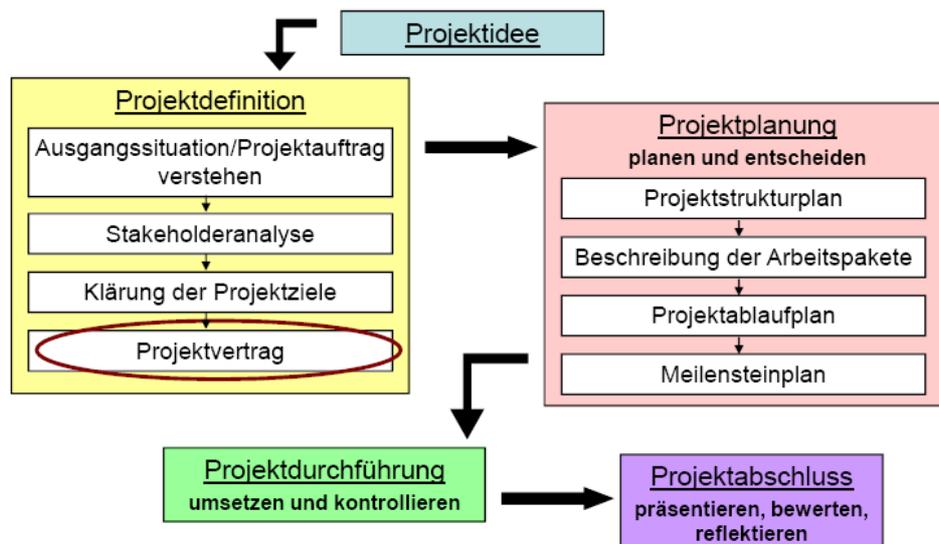
Zieldefinition



Projektfeinziele sind SMART:

- S**pezifisch: Das Ziel ist eindeutig, konkret und präzise formuliert.
- M**essbar: Die Zielerreichung ist anhand von Kriterien zu überprüfen.
- A**kzeptiert: Die Ziele wurden gemeinsam erarbeitet.
- R**ealistisch: Das Ziel ist hoch gesteckt, aber erreichbar.
- T**erminiert: Das Ziel wird bis zu einem vereinbarten Termin erreicht.

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte

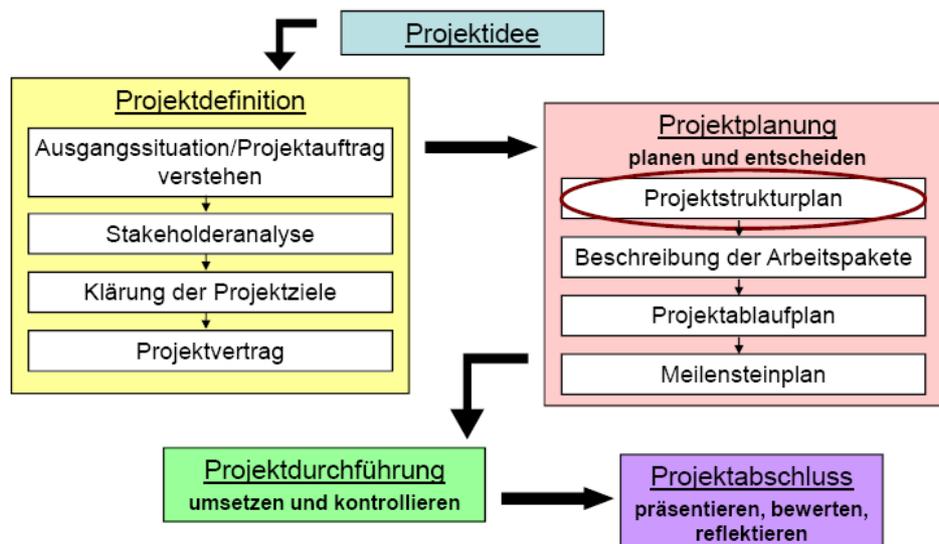


Projektvertrag



- bildet den Abschluss der Phase „Projektdefinition“
- stellt eine Art „Arbeitsvertrag“ mit der Projektleitung dar
- Pflichtenheft des Projektteams
- Bestandteile:
 - zusammengefasste Kernaussagen des Projektauftrags
 - Stakeholderanalyse
 - terminierte Zielformulierungen

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Projektstrukturplan



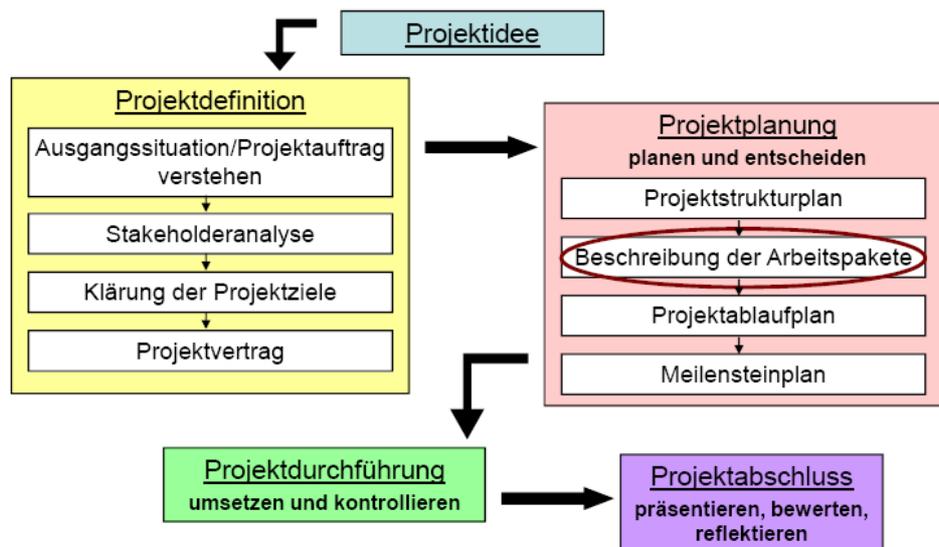
Definition Projektstrukturplan (PSP):

Ein PSP ist eine (in der Regel) grafische Übersicht, die alle zum Erreichen der Projektziele notwendigen Aktivitäten enthält.

Vorgehensweise zur Erstellung eines PSP (Bottom-up):

1. Sammlung aller Aktivitäten (auf Karten im Brainstorming)
2. Gesammelte Aktivitäten werden geclustert und mit Überschriften versehen → es entsteht eine Struktur
3. Abschließende Überprüfung von oben nach unten auf Vollständigkeit
4. Einzelne Aktivitäten (=Arbeitspakete) werden mit Codes versehen und den Projektteams zugeteilt

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Arbeitspaketbeschreibung



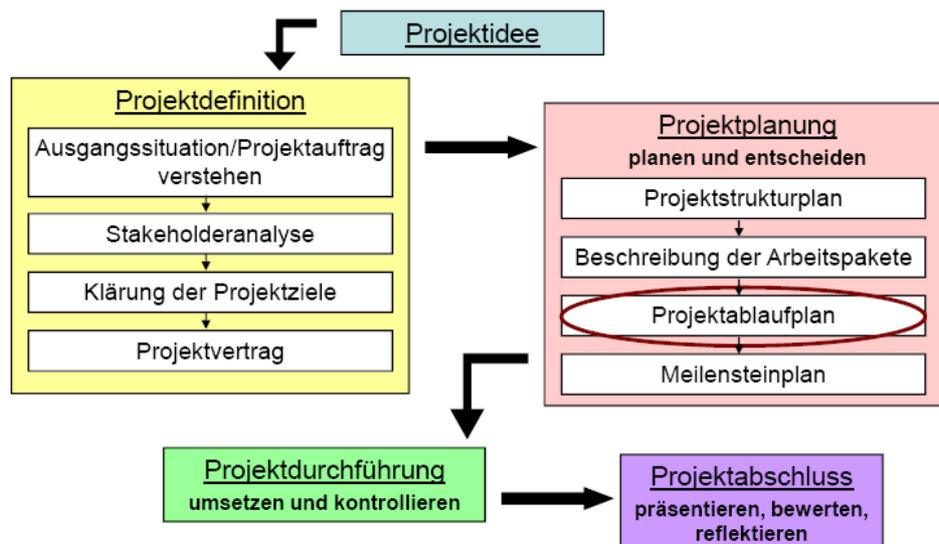
Definition Arbeitspaket (AP):

Als Arbeitspaket bezeichnet man die kleinsten, nicht weiter zergliederten Elemente des PSP. Jedes Arbeitspaket ist eine klar abgegrenzte und in sich geschlossene Einheit.

Inhalte eines Arbeitspakets:

- Aktivitäten (Was ist wie zu tun?)
- Verantwortlichkeit (Wer soll es tun?)
- Ergebnis (Was soll erreicht werden?)
- Abschätzung der Dauer (Wann soll es erledigt sein?)
- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Projektablaufplan

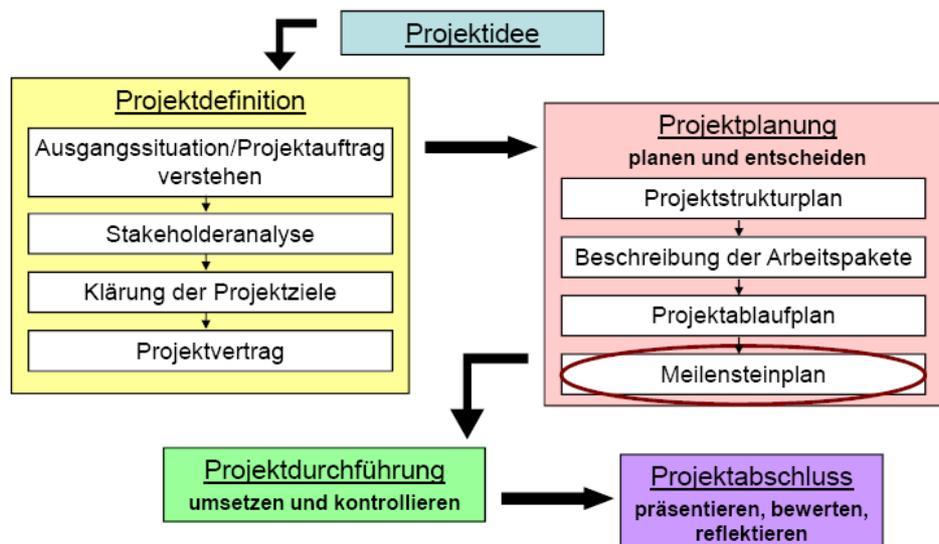


Auf der Grundlage des Projektstrukturplans und der Arbeitspaketbeschreibungen mit den jeweiligen Aufwandsabschätzungen wird ein Projektablaufplan (PAP) erstellt.

Vorgehensweise zur Erstellung eines PAP:

1. Festlegung der Reihenfolge der abzuarbeitenden AP
2. Bestimmung der Start- und Endtermine der einzelnen AP anhand der jeweiligen Aufwandsabschätzungen
3. Visualisierung des Projektablaufs

Phasen des Projektmanagements: Die Projektmanagement-Landkarte



Meilensteinplan



Definition Meilenstein (MS):

Ein Meilenstein kennzeichnet ein Ereignis von besonderer Bedeutung (wie z. B. die Beendigung einer Aufgabe bzw. eines Aufgabenpakets). Somit unterteilen Meilensteine das Projekt in logische und messbare Segmente.

Inhalte eines Meilensteinplans:

- MS-Name
- MS-Verantwortlicher
- MS-Ergebnis
- MS-Termin



***Wir wünschen Ihnen
viel Erfolg und Spaß
bei der Durchführung
Ihres Projektes!***

Anlage 9: Struktur für den Projektvertrag⁶⁶

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop		
Projektvertrag			
Projekttitle:			
Auftraggeber:			
Projektleiter:			
Projektteam:			
Projektergebnisse:			
Projektstart:		Projektende:	
Abgabetermin Präsentation:		Abgabetermin Projektbericht:	
Kostenbudget:			
Risiken:			

Anlagen:

-
-

 Ort, Datum

 Unterschrift Projektteam

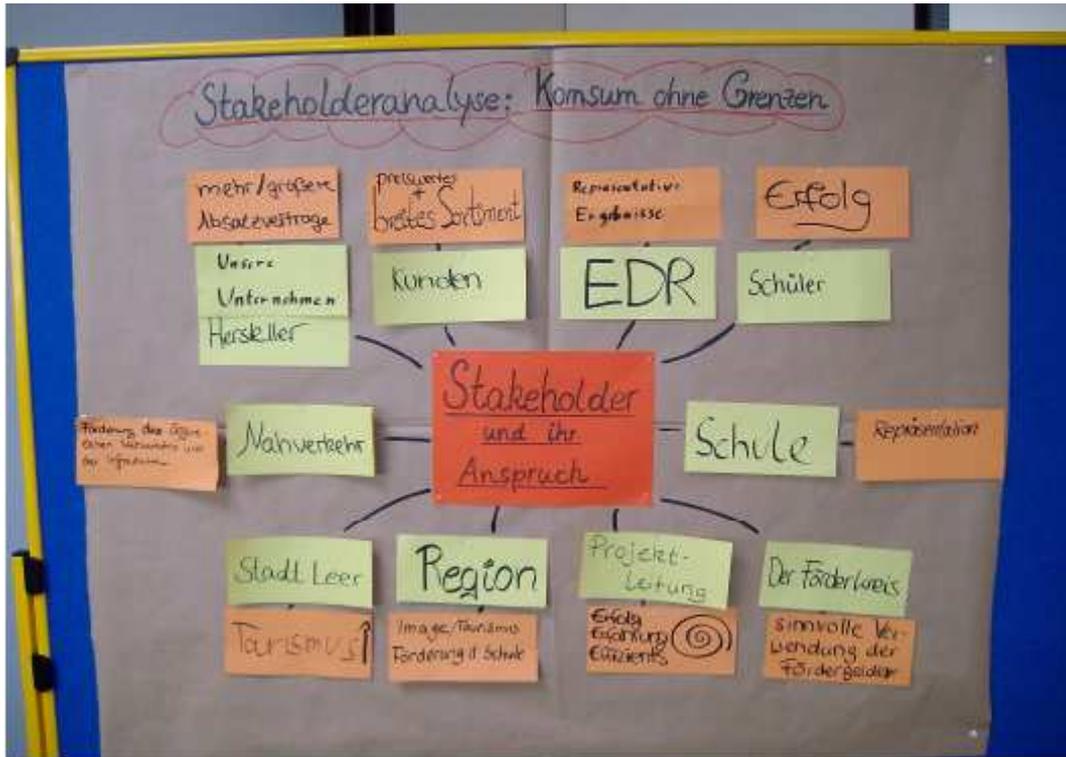
 Unterschrift Projektleiter

⁶⁶ In Anlehnung an Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 34 f.

Anlage 10: Foto der ersten Erwartungsabfrage an das Projekt**Anlage 11: Foto der Schülerpräsentation**

Das Foto habe ich im Rahmen der Veröffentlichung dieser Arbeit herausgenommen, um die Anonymität der Schüler zu wahren.

Anlage 12: Foto der Stakeholderanalyse



Anlage 13: Schülerlösung Zielmatrix

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop	
Zielmatrix zum Projekt „Konsum ohne Grenzen“		
Kernziel des Projekts		
Analyse der Unterschiede im Konsumverhalten zwischen niederländischen und deutschen Konsumenten sowie die Erstellung eines neuen Marketingkonzepts für unsere Partnerunternehmen in der Ems Dollart Region zur Förderung des grenzüberschreitenden Konsums.		
SMART formulierte Feinziele		
Ein Interview-Leitfaden für die Interviews mit den niederländischen und deutschen Partnern ist bis zum 25.03.2009 erstellt.		
Die Interviews mit den Geschäftsführern sind bis zum 27.03.2009 durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert.		
Ein Fragebogen zur Befragung von niederländischen und deutschen Konsumenten ist bis zum Ende der 16. KW mit dem Fragebogenprogramm GrafStat erstellt.		
Eine Befragung von mindestens 50 niederländischen und 50 deutschen Kunden ist bis zum 22.04.2009 durchgeführt.		
Die Fragebögen von mindestens 50 niederländischen und 50 deutschen Kunden sind bis zum 24.04.2009 mit Hilfe der Fragebogensoftware GrafStat ausgewertet und dokumentiert.		
Ergebnisse einer SWOT-Analyse für jedes unserer Partnerunternehmen mit Blick auf den grenzüberschreitenden Konsum liegen bis zum 30.04.2009 vor.		
Untersuchungsergebnisse der derzeitigen Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik unserer Partnerunternehmen mit Blick auf den grenzüberschreitenden Konsum liegen bis zum 30.04.2009 vor.		
Entwickelte Marketingideen zur Förderung des grenzüberschreitenden Konsums für jedes unserer Partnerunternehmen auf der Grundlage von geführten Interviews, Befragungen und Untersuchungen liegen in Form einer PowerPoint-Präsentation bis zum 08.05.2009 vor.		
Untersuchungsergebnisse zur regionalen Struktur im Einzugsgebiet der jeweiligen Partnerunternehmen mit den möglichen Auswirkungen auf das Konsumverhalten liegen bis zum 08.05.2009 vor.		
Untersuchungsergebnisse zu gesetzlichen bzw. steuerrechtlichen Unterschieden in NL und D und deren Auswirkungen auf das Konsumverhalten liegen bis zum 08.05.2009 vor.		
Aufbereitete Informationen über die Organisation und Aufgaben der EDR liegen bis zum 08.05.2009 vor.		
Notwenige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen		
<ul style="list-style-type: none"> - ausreichende finanzielle Mittel (2650 €) - ausreichende Unterrichtszeit zur Durchführung des Projekts - Betreuung durch die Teamleitung - Technische Ausstattung (PCs, Internetanschluss, etc.) und notwendige Materialien - Verkehrsmittel (Auto) - notwendige Genehmigungen 		
Aufgaben, die nicht zum Projekt gehören		
Umsetzung der erarbeiteten Marketingideen		

Anlage 14: Abgeschlossener Projektvertrag⁶⁷

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop		
Projektvertrag			
Projekttitel:	Konsum ohne Grenzen		
Auftraggeber:	Youth for Innovation		
Projektleiter:	Herr Ubbens, Frau Winkler		
Projektteam:	G12 X		
Projektergebnisse:	Marketingkonzept zur Förderung des grenzüberschreitenden Konsums		
Projektstart:	13.03.2009	Projektende:	20.05.2009
Abgabetermin Präsentation:	13.05.2009	Abgabetermin Projektbericht:	20.05.2009
Kostenbudget:	2.650 €		
Risiken:	Erfolgsloses Projekt		

Anlagen:

- Unterschriften der Klassenmitglieder
- Zielmatrix
- Stakeholderanalyse

Leer, 13.03.2009

Ort, Datum

siehe Anlage

Unterschrift Projektteam

Unterschrift Projektleiter

⁶⁷ Um die Anonymität zu wahren, verzichte ich auf das Anfügen der Unterschriftenliste der Schüler sowie auf die Unterschriften der Projektleiter.

Anlage 15: Geplanter Unterrichtsverlauf des zweiten Workshoptages

Unterrichtsphase und -inhalt	Lernziele	Sozialform/ Methode	Medien/ Materialien
1. Einstiegsphase <ul style="list-style-type: none"> Begrüßung der Schüler im Lehrerzimmer und Anwesenheitsprüfung Vorstellung des geplanten Verlaufs für den zweiten Workshoptag 		<ul style="list-style-type: none"> - Plenum - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - OHP, Folie
2. Informationsphase I <ul style="list-style-type: none"> Lehrerin informiert die Schüler über die Definition des Projektstrukturplan und erläutert die Vorgehensweise zur Erstellung eines Projektstrukturplans 		<ul style="list-style-type: none"> - Lehrervortrag - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation (Folien 14-15), PC, Beamer
3. Vorbereitungs- und Erarbeitungsphase I <ul style="list-style-type: none"> Schüler finden sich pro Klasse in vier Gruppen zusammen und begeben sich an die Gruppentische jede Gruppe sammelt in Form eines Brainstormings Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele auf orange Karten für BRC-Inhalte und auf gelbe Karten für VW-Inhalte nach einer Bearbeitungszeit von 10 Minuten finden sich je zwei Gruppen zu einer Gruppe zusammen und einigen sich auf gemeinsame Ergebnisse, somit verbleiben in der Gesamtgruppe vier Ergebnisse 	FK 1 SK 1	<ul style="list-style-type: none"> - arbeitgleiche Gruppenarbeit - Brainstorming, Kartenabfrage - Schneeballverfahren - Lehrer als Organisator und Berater 	<ul style="list-style-type: none"> - orange und gelbe Metaplankarten, Stifte - Zielmatrix
4. Präsentations- und Ergebnissicherungsphase I <ul style="list-style-type: none"> jede Gruppe stellt zunächst fünf Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele vor und pinnt die Karten an die Stellwand, dabei erfolgt ein erstes Clustern, anschließend werden noch nicht genannte Aktivitäten ergänzt im Plenum werden die Karten (Arbeitspakete) abschließend geordnet und mit Überschriften versehen, auf Vollständigkeit überprüft und durchnummeriert vollständiger Projektstrukturplan wird für die Projektdokumentation fotografiert 	MK 2 FK 2	<ul style="list-style-type: none"> - Schülerpräsentation - Lehrer als Moderator 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellwand, orange und gelbe Metaplankarten - Digitalkamera
5-Minuten-Pause			
5. Informationsphase II <ul style="list-style-type: none"> Lehrerin informiert über die Definition eines Arbeitspakets und über die Mindestinhalte bei der Arbeitspaketbeschreibung 		<ul style="list-style-type: none"> - Lehrervortrag - Lehrer als Informierender 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation (Folien 16-17)
6. Vorbereitungsphase II <ul style="list-style-type: none"> Schüler bilden vier endgültige Projektteams mit der Vorgabe zur Teamstärke von fünf bzw. sechs Personen Projektteams geben bei der Lehrerin Wünsche für die Bearbeitung von Arbeitspaketen ab, wobei sie vorgegebene Pflichtbereiche berücksichtigen müssen Lehrerin teilt Arbeitspakete zu, bei Überschneidungen ist eine zügige Einigung möglich, ansonsten entscheidet das Los 	SK 2 SK 2	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrer als Moderator und Organisator 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektstrukturplan

7. Erarbeitungsphase II <ul style="list-style-type: none"> • Projektteams gehen in den PC-Raum und beschreiben ihre Arbeitspakete, sie lassen den Endtermin offen und schätzen die Dauer • Lehrerin notiert das Bearbeitungszeitende • mögliche Aufteilungen innerhalb der Teams zur Arbeitspaketbeschreibung regeln die Schüler eigenverantwortlich 	FK 3 MK 1	- arbeitsteilige Gruppenarbeit - Lehrer als Berater	- vorstrukturierte Arbeitspaketbeschreibung - Whiteboard
Pause mit gemeinsamen Frühstück			
8. Präsentations- und Ergebnissicherungsphase II <ul style="list-style-type: none"> • aus jedem Team stellt der jeweils Verantwortliche sein Arbeitspaket vor • nach jeder Teampräsentation stellen Schüler und Lehrerin eventuelle Rückfragen • alle Arbeitspakete werden für die Teams zugänglich im Schulnetz gespeichert 		- Schülerpräsentation - Lehrer als Organisator	- PC, Beamer, Arbeitspaketbeschreibungen
Pause mit Erfrischungsgetränken und Süßigkeiten			
9. Informationsphase III <ul style="list-style-type: none"> • Lehrerin informiert über den Projektablaufplan und die Vorgehensweise zur Erstellung des Projektablaufplans 		- Lehrervortrag - Lehrer als Informierender	- Präsentation (Folien 18-19)
10. Erarbeitungs- und Ergebnissicherungsphase III <ul style="list-style-type: none"> • Schüler fertigen Zeitstrahl mit Kalenderwochen und Ferien an, sie notieren Abgabe- und Präsentationstermine sowie alle Arbeitspakete auf Karten • Schüler überlegen gemeinsam, in welcher Reihenfolge die Arbeitspakete abgearbeitet werden können und visualisieren ihre Überlegungen am Zeitstrahl • ein Schüler notiert die Endtermine der Arbeitspakete für die einzelnen Beschreibungen • Projektablaufplan wird für die Projektdokumentation fotografiert 	FK 4 MK 2	- Schüleraktivität - Schüler-Schüler-Gespräch - Lehrer als Organisator und Berater	- Kreppband, Metaplankarten - Digitalkamera
11. Informationsphase IV <ul style="list-style-type: none"> • Lehrerin informiert über die Definition eines Meilensteinplans und über die Inhalte des Meilensteinplans 		- Lehrervortrag - Lehrer als Informierender	- Präsentation (Folien 20-21)
12. Erarbeitungs- und Ergebnissicherungsphase IV <ul style="list-style-type: none"> • Schüler begeben sich wieder an den Zeitstrahl und bündeln Arbeitspakete zu Meilensteine, zwei Schüler gehen parallel an den PC und füllen auf Ansage der anderen Schüler den Meilensteinplan aus • Meilensteinplan wird für die Projektdokumentation der Schüler ausgedruckt 	FK 5 MK 2	- Schüler-Schüler-Gespräch - Lehrer als Organisator und Berater	- Zeitstrahl - PC, Beamer, vorstrukturierter Meilensteinplan
13. Reflexion und Workshopabschluss <ul style="list-style-type: none"> • erneute Erwartungsabfrage zur Projektarbeit • Thematisierung des Vergleichs zwischen den beiden Erwartungsabfragen • Schüler füllen Reflexionsbogen aus • Verabschiedung 		- Ein-Punkt-Abfrage - Lehrer-Schüler-Gespräch	- Wandplakat, Klebepunkte - Reflexionsbogen

Anlage 16: Angestrebte Lernziele/Kompetenzen des zweiten Workshoptages**Übergeordnetes Lernziel des zweiten Workshoptages**

Die Schüler können ein Projekt unter Anwendung von ausgewählten Instrumenten des professionellen Projektmanagements planen.

Konkrete Lernziele

Die Schüler sollen...

(FK= Fachkompetenz, MK= Methodenkompetenz, SK= Sozialkompetenz)

- FK 1 ... Elemente eines Projektstrukturplans entwickeln können, indem sie auf der Grundlage ihrer Zieldefinition in einem Brainstorming notwendige Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele sammeln.
- FK 2 ... die Vollständigkeit eines Projektstrukturplans überprüfen können, indem sie ausgehend von festgelegten Oberbegriffen kontrollieren, ob alle zum jeweiligen Oberbegriff gehörenden Aktivitäten aufgeführt sind.
- FK 3 ... Arbeitspakete des Projektstrukturplan detailliert beschreiben können, indem sie die Ziele und zu leistenden Aktivitäten eines Arbeitspaketes genau benennen sowie die voraussichtliche Dauer schätzen.
- FK 4 ... einen Projektablaufplan erstellen können, indem sie die Reihenfolge zur Abarbeitung der Arbeitspakete sowie die Endtermine der einzelnen Arbeitspakete festlegen und visualisieren.
- FK 5 ... einen Meilensteinplan erstellen können, indem sie verschiedene Arbeitspakete zu Meilensteinen bündeln und das Meilensteinergebnis mit einem Termin im vorstrukturierten Formular festhalten.
- MK 1 ... zielorientiert und zeitökonomisch in Gruppen zusammenarbeiten können, indem sie nach einem Hinweis der Lehrerin auf die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit die gängigen Rollenfunktionen selbständig einnehmen.
- MK 2 ... kooperativ im Plenum Entscheidungen treffen können, indem sie sich durch überzeugende Begründungen auf einen Standpunkt einigen.
- SK 1 ... im Team zielführend kommunizieren können, indem sie außergewöhnlich große Gruppenstärken selbst organisieren und strikt auf die Einhaltung gängiger Gesprächsregeln achten.
- SK 2 ... Konflikte konstruktiv lösen können, indem sie sich mit ihren Mitschülern verantwortungsbewusst auseinandersetzen und auf eine Einigung verständigen.

Anlage 17: Struktur für die Arbeitspaketbeschreibung⁶⁸

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop	
Arbeitspaket zum Projekt „Konsum ohne Grenzen“		
PSP-Code:	AP-Verantwortlicher:	AP-Bezeichnung:
Geschätzte Dauer:	Termin:	
Ziele/Ergebnisse:		
Aktivitäten (Was ist wie zu erledigen?):		
Voraussetzungen für den Start des AP:		
Berücksichtigung von Rahmenbedingungen:		

⁶⁸ In Anlehnung an Süß, G. & Eschlbeck, D. (2002), S. 24; Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2008), S. 40.

Anlage 19: Reflexionsbogen

Datum: 13./14. März 2009	Start-up-Workshop zum fächerübergreifenden Projekt	
Klasse: G12		
Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops		

☺ **Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen?**

--

☹ **Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop nicht gefallen?**

--

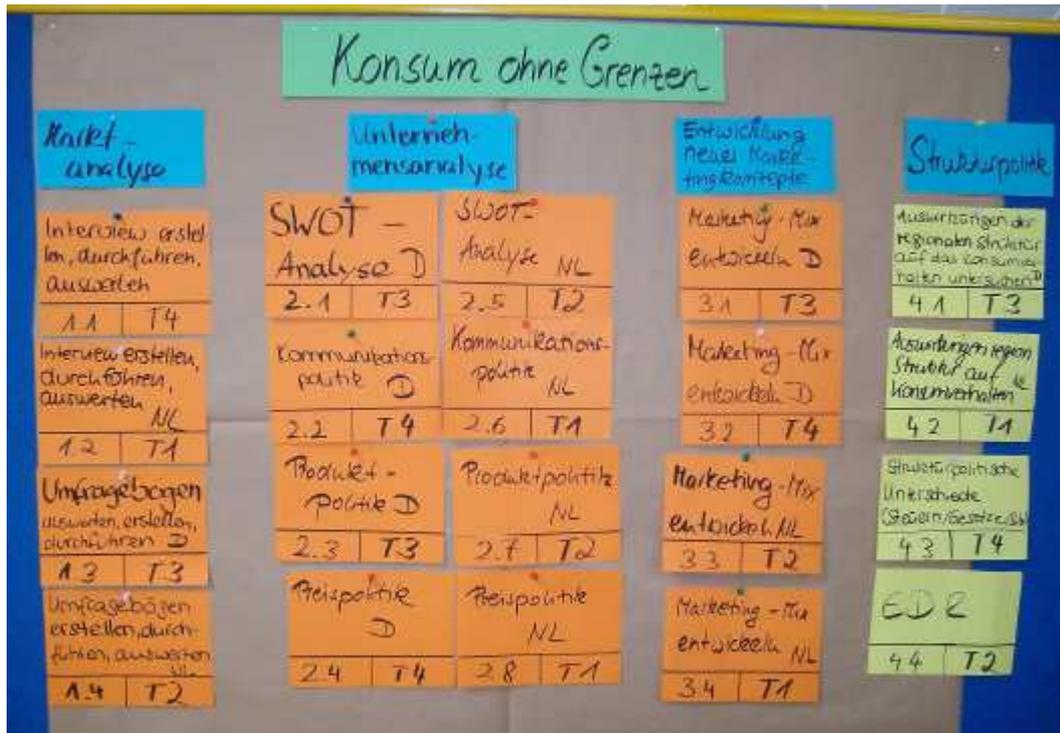
Hat sich Ihres Erachtens die geblockte Projektplanung am Wochenende gelohnt? Begründen Sie Ihre Meinung!

--

Wie schätzen Sie nach dem Workshop Ihre persönliche Kompetenz ein, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen?

--

Anlage 20: Foto des Projektstrukturplans

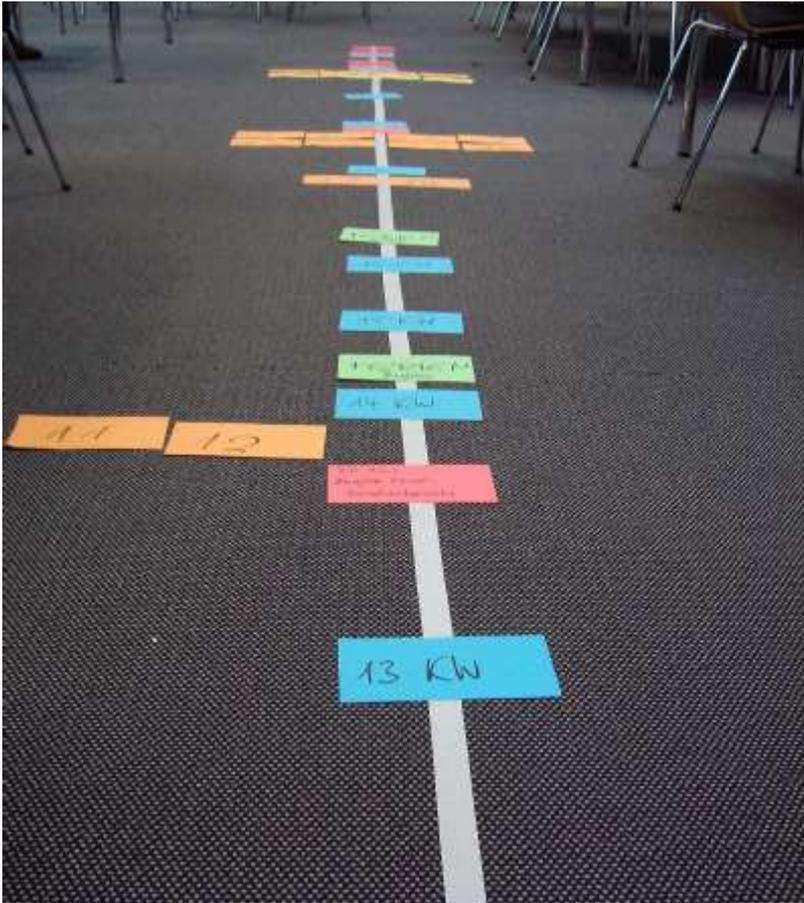


Anlage 21: Schülerlösung Arbeitspaketbeschreibung (2 Beispiele)

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop	
Arbeitspaket zum Projekt „Konsum ohne Grenzen“		
PSP-Code:	AP-Verantwortlicher:	AP-Bezeichnung:
1.2	XXX	Interview erstellen, durchführen, auswerten NL
Geschätzte Dauer:	Termin:	
ca. 1 Wochen	27.03.2009	
Ziele/Ergebnisse:		
<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktaufnahme - Einblick in die Unternehmensstruktur erhalten - Informationen über die Interessen der Geschäftsführung zur Erstellung der Fragebögen - Informationen zur Preispolitik/Produktpolitik/Kommunikationspolitik/E-commerce sammeln - Übersicht zur Kundenstruktur schaffen - Besonderheiten des Konsumverhaltens der deutschen Kunden - Sind die Deutschen eine eigene Zielgruppe und werden sie bewusst umworben? 		
Aktivitäten (Was ist wie zu erledigen?):		
<p>Interview Leitfadens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Theoretische Grundlagen zum Interview erarbeiten - Fragen entwickeln (unter Berücksichtigung der anderen Teams!) - Gesprächsstruktur/Interviewleitfaden - Organisation (Wann, Wie, Wo, Wer) <p>Danach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interview auswerten - Informationen zur späteren Verwendung aufbereiten und dokumentieren - Informationen weitergeben (andere Gruppen) 		
Voraussetzungen für den Start des AP:		
Berücksichtigung von Rahmenbedingungen:		
<ul style="list-style-type: none"> - Auto/Benzin - Terminabsprache mit Geschäftsführung - Diskretion - Internetfähiger PC 		

13./14. März 2009	Projekt-Start-up-Workshop		
Arbeitspaket zum Projekt „Konsum ohne Grenzen“			
PSP-Code:	AP-Verantwortlicher:	AP-Bezeichnung:	
1.4	XXX	Umfragebögen erstellen, durchführen, auswerten NL	
Geschätzte Dauer:	Termin:		
ca. 2 Wochen	24.04.2009		
Ziele/Ergebnisse:			
<p>Überblick Konsumverhalten der Deutschen in den Niederlanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - absatzstarke Produkte; Warum werden diese Waren gekauft? - Häufigkeit des Einkaufs, Wann kaufen die deutschen Kunden in den Niederlanden? - Wieso kaufen die deutschen Kunden in den Niederlanden? - Welche Kundenstruktur (Alter, Einzugsbereich, etc.) kauft in den NL? - Bei attraktiven Angeboten, steigender Konsum bei den niederländischen Partnern? <p>Mit welcher Verkehrsanbindung kommen die Deutschen in die Niederlande?</p> <p>Wünsche und Verbesserungen der Konsumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Probleme (Verständigung, Verkehrsanbindungen, Sortiment) 			
Aktivitäten (Was ist wie zu erledigen?):			
<p>Wie erstelle ich einen guten Fragebogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wissenschaftliche Grundlagen aneignen und beachten - Aneignung des Programms GrafStat <p>Erstellung des Fragebogens (in Absprache mit der Interviewgruppe)</p> <p>Testlauf des Fragebogens</p> <p>Genehmigungen einholen</p> <p>Organisation der Befragung</p> <p>Durchführung der Befragung</p> <p>Auswertung der Fragebögen mit GrafStat, Informationen dokumentieren und weitergeben</p>			
Voraussetzungen für den Start des AP:			
<ul style="list-style-type: none"> - Interviewdaten/Ergebnisse AP 1.2 			
Berücksichtigung von Rahmenbedingungen:			
<ul style="list-style-type: none"> - Fragebogenprogramm GrafStat - Material (Klemmbretter, T-Shirts, etc.) - Kenntnisse der holländischen Sprache (Dolmetscher) - Training für das Ansprechen der Passanten und Verständigung 			

Anlage 22: Foto des Projektablaufplans



Anlage 23: Schülerlösung Meilensteinplan

13./14. März 2009		Projekt-Start-up-Workshop		
Meilensteinplan zum Projekt „Konsum ohne Grenzen“				
MS-Name	MS-Verantwortung	Meilensteinergebnis	Termin	
MS 1	Team 1 u. 4	Interview ausgewertet	27.03.09	
MS 2	Team 2 u. 3	Umfragen ausgewertet	24.04.09	
MS 3	Alle Teams	Ist-Unternehmensanalysen beendet	30.04.09	
MS 4	Alle Teams	Neue Marketingkonzepte entwickelt	8.05.09	
MS 5	Alle Teams	Volkswirtschaftliche Aspekte analysiert	8.05.09	
MS 6	Alle Teams	Abgabe Präsentation und Projektdokumentation des Projektordners	13.05.09	
MS 7	Alle Teams	Interne Präsentation der Projekte mit Bewertung	14. und 15. Mai 2009	
MS 8	Alle Teams	Abgabe Projektbericht	20.05.09	
MS 9	Alle Teams	Externe Projektpräsentation (Abschlussveranstaltung EDR)	Anfang bis Mitte Juni	

Anlage 24: Foto der zweiten Erwartungsabfrage an das Projekt



Anlage 25: Schülerantworten zum Reflexionsbogen (4 Beispiele)

Datum: 13./14. März 2009	Start-up-Workshop zum fächerübergreifenden Projekt	
Klasse: G12		
Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops		
<p>☺ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen?</p> <p>- Es gab eine angenehme und professionelle Atmosphäre die nicht wie in einem typischen Unterricht war</p> <p>- überwiegend leise Lautstärke</p> <p>- gut organisiert</p> <p>- Frau Winkelers Präsentationen haben wir sehr gut gefallen, sie waren übersichtlich und verständlich</p>		
<p>☹ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop nicht gefallen?</p> <p>Da ich nur am Freitag auswesend war, konnte ich es erst nur teilweise beurteilen, aber mir hat alles gut gefallen und ich habe am Projekt nichts auszusetzen.</p>		
<p>Hat sich Ihres Erachtens die geblockte Projektplanung am Wochenende gelohnt? Begründen Sie Ihre Meinung!</p> <p>Ja hat es, denn man konnte das Erlernte immer wieder aufeinander aufbauen und wusste nicht das Erlernte der letzten Stunde wiederholen</p>		
<p>Wie schätzen Sie nach dem Workshop Ihre persönliche Kompetenz ein, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten zu verwenden?</p> <p>Ja, ich bin der Meinung, dass sich meine persönliche Kompetenz erweitert hat, denn ich habe wertvolle Informationen erhalten, die ich auch bei weiteren Projekten verwenden kann.</p>		

Datum: 13./14. März 2009	Start-up-Workshop zum fächerübergreifenden Projekt	
Klasse: G12		
Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops		
☺ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen?		
<ul style="list-style-type: none"> • Moderation • selber präsentieren • gutes Umfeld • gute Erklärungen und Fachkompetenz • Gruppenarbeit • Es „fühlt“ sich wie ein Projekt an • Angemessene Pausen 		
☹ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop nicht gefallen?		
<ul style="list-style-type: none"> • Der Beginn war zu früh • sofortige Festlegung der Meilensteine, da man vielleicht noch schauen muss wie sich manche APs entwickeln 		
Hat sich Ihres Erachtens die geblockte Projektplanung am Wochenende gelohnt? Begründen Sie Ihre Meinung!		
<p>Ja, weil man sich nicht immer wieder einarbeiten muss und die Gesamtzusammenhänge sehr deutlich werden</p>		
Wie schätzen Sie nach dem Workshop Ihre persönliche Kompetenz ein, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen?		
<p>Verbessert, weil man einen sehr guten Einblick in die Planung und Durchführung eines Projekts erhalten hat.</p>		

Datum: 13./14. März 2009	Start-up-Workshop zum fächerübergreifenden Projekt	
Klasse: G12		
Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops		
😊 Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen?		
<ul style="list-style-type: none"> - Die Teamarbeit - Atmosphäre - Der Ablauf war sehr gut - Gut eingesetzte Mittel (power-point, Zeitstrahl, ^{Wohle,} usw.) 		
☹ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop nicht gefallen?		
<ul style="list-style-type: none"> - Die Pause Man hätte öfters mal eine kleine Pause machen können, denn der Tag war sehr lang und man hatte Schwierigkeiten sich zu konzentrieren. 		
Hat sich Ihres Erachtens die geblockte Projektplanung am Wochenende gelohnt? Begründen Sie Ihre Meinung!		
<p>Ja sie hat sich auf jedenfall gelohnt weil wir viel geschafft haben und nun starten können.</p>		
Wie schätzen Sie nach dem Workshop Ihre persönliche Kompetenz ein, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen?		
<ul style="list-style-type: none"> - Man hat viel gelernt 		

Datum: 13./14. März 2009	Start-up-Workshop zum fächerübergreifenden Projekt	 bbs1 Berufsbildende Schulen Leer
Klasse: G12		
Reflexion des Projekt-Start-up-Workshops		
<p>☺ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop besonders gut gefallen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freitag war die Zusammenarbeit allgemein besser und hat mehr Spaß gemacht • die Einführungen in die einzelnen Punkte waren gut gegliedert und verständlich • viel Struktur 		
<p>☹ Was hat Ihnen am Projekt-Start-up-Workshop nicht gefallen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass einige aus der Klasse nicht aufgetaucht sind (Samstag) • der Zeitpunkt für diesen Workshop war evtl etwas schlecht, da zur Zeit viel Arbeiten geschrieben werden und so die Zeit zum Lernen fehlt. 		
<p>Hat sich Ihres Erachtens die geblockte Projektplanung am Wochenende gelohnt? Begründen Sie Ihre Meinung!</p> <p>Ja sie hat sich gelohnt, da wir so strukturiert und vollständig in das Projekt eingewiesen wurden</p>		
<p>Wie schätzen Sie nach dem Workshop Ihre persönliche Kompetenz ein, Projektmanagement als Instrument zur Planung von weiteren Projekten einzusetzen?</p> <p>Gut, da ich nun einen Überblick habe</p>		

Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt anderen Werken entnommen wurden, mit genauer Angabe der Quelle kenntlich gemacht habe.

Sonja Winkler

Erklärung

Mit der Ausleihe des Zweitexemplars meiner Hausarbeit bin ich einverstanden.

Sonja Winkler