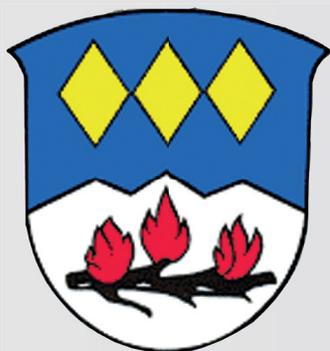


Comenius Regio 2010 - 2012  
Gyál - Oberbayern-Ost

# Schulmanagement

Schulmanagement: Entwicklung von Coaching und  
Projektmanagement in Zusammenarbeit mit externen Partnern



GD Bildung und Kultur

Programm für lebenslanges Lernen



## Vorwort



„Dank dem Programm Comenius Regio Partnerschaft haben wir die Möglichkeit mit einer der hochentwickelten und in vielerlei Hinsicht uns vorangehenden Regionen von Europa neben Verkehrsverbindungen Beziehungen in Bereichen der Bildung, Kultur und eventuell Wirtschaft aufzubauen. Es freut mich sehr, dass unsere gemeinsame Bewerbung bei der öffentlichen Stiftung Tempus dank ihrer sorgfältigen Vorbereitung maximale Unterstützung erhielt.“

„Neben den Angelegenheiten des gemeinsamen Europa halte ich es für sehr wichtig, dass Gyál eine Möglichkeit erhielt sich in der oberbayrischen Region zu präsentieren. Wir möchten uns nicht nur vorstellen, wir haben auch vor die Zusammenarbeit unserer Partner zu studieren und in unserem Bildungssystem anzuwenden. Sie dienen uns als Vorbild in Beziehungen zwischen Bildung und Wirtschaftssphäre, bzw. Fachausbildung und Unternehmen.“

*Mihály Pápai*  
Bürgermeister von Gyál



„Das Comenius-Regio-Projekt gibt die Möglichkeit der Zusammenarbeit im 21. Jahrhundert zwischen Gyál und Oberbayern. In Ungarn laufen jetzt die beruflichen und politischen Diskussionen über die Änderung des Bildungswesens und der Berufsausbildung.“

„Ich halte es für sehr wichtig, dass wir persönliche Erfahrungen über die Funktion des deutschen dualen Systems gesammelt haben, wo eine Berufsausbildung mit der tatsächlichen Kostenübernahme der Betriebe läuft. Ich möchte unseren Dank dem Ministerialbeauftragten Herrn Peter Peltzer, dem Schulleiter Herrn Marcus Oliver Hochmuth, und dem Leiter der Aus- und Weiterbildung der VR-Bank, Herrn Wolfgang Tschuschner, mit deren Hilfe wir die deutsche Berufsausbildung kennen lernen konnten. Die Spezialität der deutschen Berufsausbildung ist es, dass sie den praktischen Teil der Ausbildung den

tatsächlichen Marktansprüchen anpasst, ein bedeutender Teil der praktischen Ausbildung bei den Firmen abläuft, wie wir das bei der Firma Schattdecor sehen konnten. Umfassende Berufsausbildung, Zukunftsbild, enge Beziehung zwischen Schule und Betrieb, erfahrungsorientiertes Lernen charakterisieren das deutsche System.“

„Für mich ist das eine Ehre, dass ich an der Zusammenarbeit von Oberbayern und Gyál teilnehmen darf.“

*Károly Pánczél*  
stellvertretender Bürgermeister von Gyál Parlamentsabgeordneter



„Wenn ich in der Einleitung der Würdigung des Comenius Regio Projekts in ungarisch-bayerischer Zusammenarbeit unsere historischen Kontakte erwähne, tue ich das nicht, um meine tiefe Überzeugung nachzuweisen, laut deren wir die Gegenwart nur durch den Filter der Vergangenheit und im Licht der Zukunft betrachten dürfen. Derjenige, der die Tätigkeit der ungarischen politischen Konstellation zwischen 1998 und 2002 betrachtete, weiß, dass die Bayern auch damals im Mittelpunkt des Interesses und Sympathie der ungarischen Regierung standen. Und ich möchte hinzufügen: Ich betrachtete unsere Kontakte auch damals durch den Filter der historischen Treffpunkte der zwei Regionen, der zwei Völker, der zwei historischen und geographischen Entitäten.“

„Praxis und die effektiven Methoden der Fachausbildung von den Bayern erlernen möchten – im konkreten Fall im Rahmen des Comenius Regio Projekts von der Region Oberbayern. Das machen wir mit einem guten Gefühl nur wenn wir keine Almosen bekommen, sondern zur gemeinsamen Arbeit mit unserem Fachwissen, unseren Erfahrungen, unserer Phantasie und zuletzt mit unserer Liebe gegenüber denjenigen beitragen können, die sich mit freundschaftlicher Liebe an uns wenden.“

*Dr. Rózsa Hoffmann*  
Staatssekretärin für Bildung von Ungarn

„Die bayerische Realschule ist eine tragende Säule im Bildungssystem. Ökonomische Bildung gehört zum Bildungsauftrag unserer Schulen. Sie weckt unter den Beteiligten das Verständnis für wirtschaftliche Fragen. Zugleich ermöglicht sie praxisorientiertes und realitätsnahes Lernen, das Schlüsselkompetenzen vermittelt.“

„Ich freue mich sehr, dass von Oberbayern-Ost die erste deutsche Comenius-Regio-Aktion auf Realschulaufsichtsebene ausgeht. Auf deutscher Seite wird ein Coaching-Modell für Leitungspersonal und auf ungarischer Seite ein Leitfaden für Projektmanagement zur beruflichen Weiterentwicklung des Leitungspersonals und schließlich unserer Schüler beitragen. Nur 29 deutsche Anträge erhielten 2010 eine Zusage, eine davon ging nach Oberbayern-Ost. Für das laufende Projekt wünsche ich unseren beiden lokalen Partnern und vor allem unserer ungarischen Partnerregion Gyál viel Erfolg!“



Peter Peltzer

Der Ministerialbeauftragte für die Realschulen von Oberbayern-Ost

„Die europäische Integration und die engen Beziehungen zwischen den Staaten bewusst zu machen und zu leben, ist auch ein ganz wesentlicher Bildungsauftrag an die Schulen. Dessen Umsetzung profitiert insbesondere dadurch, dass diejenigen, die die Schule gestalten, die Idee eines gemeinsamen Europas verwirklichen. Die Europäische Union fördert deshalb im Rahmen der Comenius-Regio-Partnerschaften die länderübergreifende Zusammenarbeit von Schulbehörden sowie Einrichtungen der Lehreraus- und -fortbildung.“

„Die Aufnahme in dieses Programm ist eine sehr ehrenvolle Auszeichnung. Ich freue mich deshalb sehr, dass die MB-Dienststelle für Realschulen Oberbayern-Ost zusammen mit ihren Partnern in Gyál das gemeinsame Projekt „Schulmanagement: Entwicklung von Coaching und Projektmanagement in Zusammenarbeit mit externen Partnern“ in diesem Rahmen umsetzen darf. Mit den Themen Coaching für Schulleitungsmitglieder und Projektmanagement im Rahmen der Fortbildung von Lehrkräften stellen sie sich wichtigen Themen der Schul- und Personalentwicklung, die in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden. Besonders schön ist es, wenn dazu die unterschiedlichen Erfahrungen zweier Länder zusammenfließen und im Anschluss an die Projektphase auch anderen Schulen zur Verfügung stehen.“

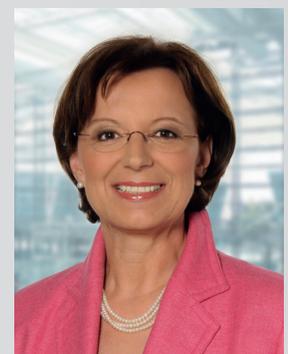


Dr. Ludwig Spaenle

Bayerischer Staatsminister für Unterricht und Kultus

„Ich freue mich sehr über die produktive und erfolgreiche Zusammenarbeit der Schulen in Ungarn und Bayern im Rahmen des Comenius-Regio-Projekts. Die hervorragenden Kontakte, die zwischen den Realschulen in Oberbayern-Ost und Schulen der Region Gyál bestehen, sind gelungene Beispiele für die Chancen, die uns die europäische Integration gibt. Es geht hier nicht allein um freundschaftliche Begegnungen und ein partnerschaftliches Miteinander. Hier werden intensiv und zum Nutzen beider Seiten Erfahrungen ausgetauscht und Anregungen weitergegeben. Gemeinsam arbeitet man hier an der Fortbildung der Lehrer, an der Entwicklung der Schulen und damit an der Verbesserung der Zukunftschancen der jungen Generation. Als eine besondere Bereicherung empfinde ich es, dass sich Partner aus der Wirtschaft für dieses Projekt engagieren. Das verleiht der Zusammenarbeit eine breite Basis und vermehrt deren Ertrag. Die Kompetenzen und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen können die gemeinsame Arbeit nur befruchten.“

„In diesem Comenius-Regio-Projekt geht es darum, dass bayerische Schulen von den ungarischen Kompetenzen im Projektmanagement profitieren und umgekehrt die ungarischen Partner von den bayerischen Erfahrungen im Coaching. Aber über die rein fachlichen Aspekte hinaus werden dadurch auch die persönlichen Kontakte und die freundschaftlichen Beziehungen zwischen unseren Ländern gestärkt.“



Emilia Müller

Staatsministerin für Bundes- und Europaangelegenheiten in der Bayerischen Staatskanzlei  
Bevollmächtigte des Freistaates Bayern beim Bund



### Vorgeschichte

COMENIUS Regio heißt eine Aktion des COMENIUS Programms der Europäischen Union, die seit 2009 läuft. Sie macht die Verwirklichung der bilateralen Zielsetzungen des Bildungswesens auf regionaler Ebene möglich. Durch das Programm können die Projekte und Tätigkeiten in öffentlichen Bildungs- und Schulwesen im Rahmen von Städtepartnerschaften und im regionalen Rahmen eine EU-Förderung bekommen.

Das Ziel von COMENIUS Regio ist es, die Zusammenarbeit der europäischen Regionen und Gebiete zu fördern. Dabei können die Bildungsinstitutionen, die Verwaltungsinstitutionen, die Institutionen der Lehreraus- und Fortbildung, die Schulen und weitere Institutionen mit ähnlichen Institutionen der anderen europäischen Regionen regional vernetzte Zusammenarbeit entwickeln. Anfangs ist nur eine bilaterale Zusammenarbeit zwischen den Regionen der jeweils zwei Staaten möglich. Dabei geht es um Nachbar- und Grenzregionen oder sogar um räumlich entfernte Gebiete. Die Zusammenarbeit muss auf Themen von gemeinsamem Interesse und auf Austausch von Erfahrungen ausgerichtet sein sowie die Strukturen der nachhaltigen Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Regionen entwickeln. Die Förderung gilt für zwei Jahre.



Dem Ausbau der COMENIUS Regio partnerschaftlichen Zusammenarbeit ging ein vorbereitender Besuch voran. Auf deutscher Seite möchte Peter Peltzer, der Ministerialbeauftragte für die Realschulen in Oberbayern-Ost, auf ungarischer Seite die Selbstverwaltung der Stadt Gyál mit Hilfe von Partnerschulen und der Wirtschaft in Form von Kommunikation, Information und Zusammenarbeit das gegenseitige Verständnis fördern sowie eine Basis für dauerhafte Kontakte zu gründen. Nur ein gut funktionierendes Netzwerk aus den Partnern der Schule, der Wirtschaft und anderen Gebieten kann dazu beitragen, dass das Schulmanagement moderne Impulse bekommt.

Das Projekt lautet:

„Schulmanagement: Entwicklung von Coaching und Projektmanagement in Zusammenarbeit mit externen Partnern“

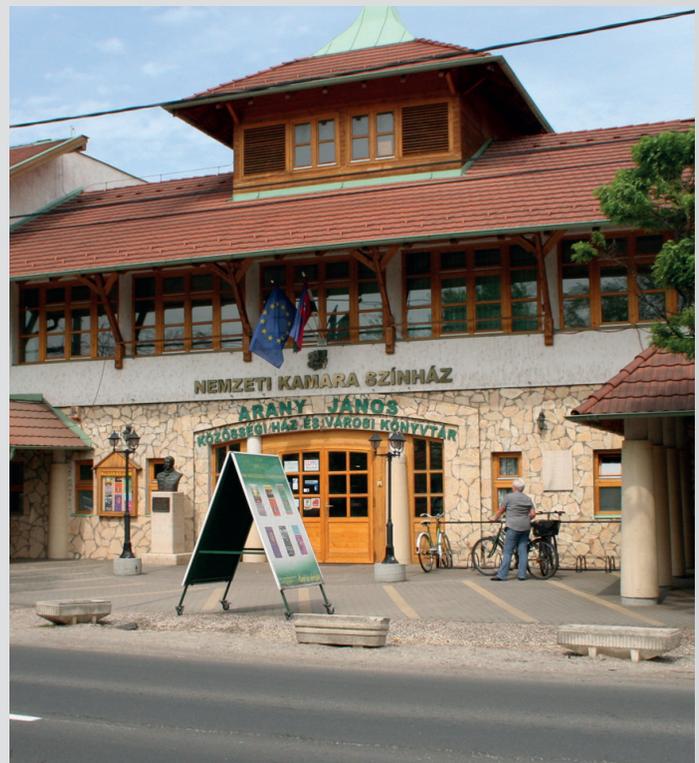
Die gemeinsame Zielsetzung der zwei Regionen war es, durch ein Coaching-Modell (Bayern) und die Entwicklung des Projektmanagements (Ungarn) der beruflichen Entwicklung der Schulleitung und der Leiter der Verwaltung beizutragen. Der eine Partner erarbeitet mit Unterstützung des anderen das jeweilige Modell, präsentiert es in beiden Ländern und wird im gegenseitigen Austausch beides anwenden und bewerten. Nach Abschluss des Projekts stehen die Modelle den beiden Regionen zur Verfügung.

Anschließende Veranstaltungen z.B. Workshops, Leitertagungen etc. haben geholfen die Ergebnisse zu multiplizieren. Die geplanten Mobilitäten (Projekttreffen/Studienbesuche, Tagungen) der Partner dienten zum Ziel, dass das Management in den beteiligten Regionen gute praktischen Beispiele kennenlernen und die geleistete Arbeit bewerten kann.

In einem weiteren Teil des Projekts handelte es sich um die Verbreitung der Ergebnisse in einem breiten Publikum. Die Projekterfahrungen und -ergebnisse wurden zusammengefasst und dann schulischen sowie wirtschaftlichen Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt. Partner des Projekts waren in Deutschland die VR-Bank Rosenheim-Chiemsee und die Brannenburger Dientzenhofer-Realschule, und in Ungarn waren dies neben der verantwortlichen Selbstverwaltung Gyál, das lokale Arany-János-Gemeinschaftshaus und Stadtbibliothek sowie die Eötvös-József-Fachmittelschule.

Erzsébet Tolvaj Biróné  
Projektkoordinatorin

## Projektpartner





## Projektmanagement Kurs in Gyál

### Schon oft gehört, aber was ist das? – Projektmanagement

Wie bekannt, begannen die Teilnehmer am Anfang des internationalen Projekts „Comenius Regio 2010-2012“ mit der Ausarbeitung von zwei Themen. Die deutschen Partner lernten die Methoden des Coachings, die ungarischen Partner die Methoden des Projektmanagements kennen.

Das Ziel ist die Übergabe und die Nutzung der Kenntnisse bei unserer Arbeit.

Die ähnlichen Großprojekte von mehrjähriger Aktivität muss man präzise aufbauen. Dazu bekamen wir Hilfe vom Projektmanagement. Im Frühling 2011 nahmen wir im Rahmen des Projekts an einem Kurs zu Projektmanagement teil. Im Thema vertieft wurde uns klar, wie viele Kleinigkeiten, scheinbar unwichtige Ereignisse oder Informationen zum Erfolg eines Projekts beitragen können. Die Grundpfeiler des Projektmanagements sind Systematisierung und Transparenz, von denen ausgehend kann man ein Projekt auf Phasen und Arbeitsprozesse teilen. Im Kurs machten wir die

Theorie durch ein fiktives Beispiel anschaulich. Jedes Projekt beginnt mit der Geburt einer Idee oder mit der Formulierung der Aufgabe.

Unser Beispiel erzielte die Erfüllung teils wirklicher Ansprüche, also, wir brauchen einen Ort für Jugendliche. Laut Methodik des Projektmanagements formulieren wir vier Hauptphasen. Wir beginnen mit der Initiierung. Dabei werden die Ansprüche und parallel dazu die Ziele formuliert. Das ist die Brainstorming-Phase des Projekts. Wenn man schon weiß, was man will, lässt „nur“ die Verwirklichung auf sich warten. Es ist Tatsache, dass ein klares Ziel leichter zu verwirklichen ist, trotzdem folgt die Schwerstarbeit erst jetzt. Es liegt viel an der Phase der Planung. Dabei werden nämlich die Regeln, die Verantwortlichen und Leiter, sowie die wichtigsten Aufgaben bestimmt, also alles, was man zum Erreichen seiner Ziele braucht. Es hängt von der Kompliziertheit des Projekts ab, womit man bei der Planungsphase rechnen muss. Man muss zum Beispiel klar sehen können, wie die Ausführung jeder so kleinen Aufgabe mit dem ganzen Arbeitsprozess verbunden ist. Dabei helfen die Aufgabenverteilungsstruktur sowie der Netz- und Terminplan. Es lohnt sich zu erheben, welche Gefahren das Projekt gefährden können, so ist es sinnvoll, ein Dokument über die Risikokategorien zu erarbeiten. Im Weiteren müssen sich sowohl die Leiter als auch die Teammitglieder kennen, mit den Kompetenzen der anderen im Klaren sein, und auch die Personen außerhalb des Projekts kennen, die in der Fachsprache des Projektmanagements Stakeholder heißen, sie können ja auf den Erfolg unserer Arbeit eine große Wirkung ausüben. Außerdem braucht man bestimmte Kommunikation, die alle Arbeitsprozesse umfasst. Die hier aufgezählten Dokumente und Kenntnisse sind nur einige der wichtigsten Beispiele. Wenn wir alle wichtigen Informationen zu unserem Projekt zusammentragen, ist das Dokument Projektorganisations- und Funktionsordnung fertig. Die hilft, wobei sie das Projekt begleitet, sich teilweise seinen Veränderungen anpasst, aber die Hauptrichtungen bewahrt, dass wir uns im Meer der Tätigkeiten nicht verirren, und die Wellen sich über unserem Kopf nicht überschlagen und den Erfolg unseres Projekts und unserer Arbeit gefährden. Wenn wir vorsichtig pflanzen, scheint die Ausführung keine große Aufgabe zu sein, aber damit geht das Projekt noch nicht zu Ende. Zum Schluss muss man das Ergebnis bewerten, dann muss man es untersuchen und die Konsequenzen ziehen, die nötigen Änderungen vollziehen, und was vielleicht am wichtigsten ist, die Erfolge zusammenfassen und hervorheben. Eins der motivierendsten Mittel des Projektmanagements ist der Meilenstein-Plan, der den Weg von Erfolg zu Erfolg, durch die erreichten Ergebnisse zeigt von Aufgabe zu Aufgabe, in Richtung des Ziels. Diese Methode ist nicht nur der Führungskraft nützlich, sie setzt auch den Mitarbeitern klare Ziele, so trägt sie der gemeinsamen Arbeit bei.

Mit den Kenntnissen, die wir im Rahmen unseres Projekts „Comenius Regio 2010-2012“ erworben haben, möchten wir die tägliche Arbeit der Institutsführer unterstützen. Denn die Leitung eines Bildungs-, staatlichen oder kulturellen Instituts gleicht den komplexesten Projekten, die zwischen den Ausführungs- und Planungsphasen pendelnd sichtlich nie zu Ende gehen. Sie sind voll von Herausforderungen, zusammengesetzten Aufgaben und oft winzig erscheinenden, aber bedeutenden Erfolgen. Das Projektmanagement kann nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch im Alltagsleben nützlich sein.

# Projektmanagement in der Praxis

Szinergia Projekt- Működés- és Változásmenedzsment Kft. hat den monatelangen Kurs mit mehrjähriger Erfahrung in der Fortbildung aufgebaut. Neben der theoretischen Bildung haben sie großen Wert auf die Praxis gelegt. Da Projektmanagement ein komplexes Thema ist, das großes Fachwissen verlangt, das Studenten jahrelang an Hochschulen mehrere Jahre lang studieren, und in dicker Fachliteratur gesammelt ist, können wir auf einigen Seiten nicht alles weitergeben. Deshalb möchten wir die Erlernten den Lesern mit einem zusammenfassenden methodischen Dokument, an einem praktischen Beispiel vorstellen.



Deshalb möchten wir die Erlernten den Lesern mit einem zusammenfassenden methodischen Dokument, an einem praktischen Beispiel vorstellen.

## Das Projektprodukt

Der erste Schritt im praktischen Teil des Projektmanagements ist die Bestimmung des Projektprodukts. Die Basis für den Anfang eines Projekts basiert immer auf der Erfüllung eines Anspruchs. Es ist möglich, dass wir einen Mangel ersetzen, ein Problem bewältigen oder nur etwas schaffen, gestalten möchten, am Anfang all dessen steht die genaue Formulierung unseres Zieles. Projektprodukt kann z.B. eine Bandweihung, der Bau eines Gebäudes, ein Familienurlaub sein, aber auch die einfachsten Alltagstätigkeiten können als Projekt betrachtet werden.

Bei der Weiterbildung während der Bewerbung arbeiteten wir an einem imaginären Projekt, auf Grund des Themas des Comenius-Regio-Projekts sind wir von der Berufsorientierung ausgegangen. Mit Hilfe der vorhandenen Erfahrungen näherten wir der Grundfrage aus der Vogelperspektive: es soll eine gut strukturierte, stabile Organisation geben, die die Jugendlichen von Gyál zusammenhält. Diese Organisation könnte den Rahmen für die Behandlung des Grundproblems bilden, da es nicht ausreicht, die junge Generation zu orientieren, sie muss unterstützt und vorbereitet werden sowohl auf das Berufsleben, als auch auf das Leben. So wurde die Idee eines Jugendklubs geboren.

## Prozessgruppen

So ein umfangreiches Projekt, das mehrjährige Vorbereitung benötigt, muss gut überschaubar aufgebaut werden, damit man sich nicht in den Einzelheiten verirrt, die Aufgaben überschaut usw. Auf Grund der Methodik des Projektmanagements haben wir vier Hauptphasen bestimmt:

- I. **Initiierung:** wobei die Ansprüche und zugleich auch die Ziele formuliert werden. Das ist die Phase „brainstorming“ des Projekts.
- II. **Planung:** in dieser Phase geschehen die Bestimmung des Aufbaus und der Regeln des Projekts, sowie die genaue Planung der Ausführung
- III. **Ausführung:** die Ausführung bedeutet nicht nur die Herstellung des Projektprodukts, sie wird von sehr vielen komplexen Aufgaben begleitet, z.B. von der Kommunikation
- IV. **Begleitung, Überwachung:** diese Phase gibt die Möglichkeit zur Bewertung, Analyse und hier zieht man die Konsequenzen

In der Präsentation möchte ich den Aufbau und die praktische Anwendung dieser Prozesse vorstellen mit der Hilfe des von uns benutzten Beispielprojekts des Jugendklubs.



## I. Phase der Initiierung

Die Teilnehmer des Kurses für Projektmanagement haben alle direkten Kontakt zu den Jugendlichen in Gyál, kennen die Verhältnisse im Ort. Wir begannen die Freizeitaktivitäten der Jugend in Gyál zu analysieren und die dazu gehörenden Probleme zu besprechen, sowie die vorhandenen Ergebnisse der Forschung der Berufsorientierung zu untersuchen. Die zwei haben sich aufeinander gefunden, genauso wie die Meinung der Fachleute aus verschiedenen Gebieten: Gyál braucht einen Jugendklub, der zum Projektprodukt wurde. Die Zielgruppe ist bekannt, von den Zielen haben wir nur einige hervorgehoben, und die Frage der Berufsorientierung betont, die vielleicht die wichtigste Frage im Kreis der heutigen Jugend ist.

## II. Phase der Planung

Aufgrund dessen, was wir bei der theoretischen Bildung gelernt hatten, folgte nach der Initiierung die Ausarbeitung des Ausführungsplans.

Bei unserem Beispiel haben wir fünf große Phasen der Planung ausgearbeitet:

1. Wir haben die Kompetenzen untersucht,
2. eine Struktur für Arbeitspaketzerlegung ausgearbeitet,
3. die Stakeholder analysiert,
4. Risikokategorien zur Erhebung und zum Vermeiden der eventuellen Gefahren gebildet,
5. sowie den Netzplan und den Taktplan des Projekts ausgearbeitet.

### 1. Kompetenzen des Projektleiters

Um zu verstehen, warum die Methodik des Projektmanagements die Kompetenzen so hoch schätzt, ist es unerlässlich den Begriff zu definieren.

Was ist Kompetenz?

„Die verallgemeinerbaren Kenntnisse, Motivationen, innersten Eigenschaften, gesellschaftlichen Rollen oder Fähigkeiten, Fertigkeiten des Einzelnen, die mit einer hervorragenden Leistung in einem Berufskreis verbunden werden können.“

*Amerikanischer Verbund für Management*

„Sammlung von Verhaltensmustern, die der Angestellte in einem Berufskreises einsetzen muss, um die Aufgaben und Funktionen des Berufskreises kompetent zu erfüllen.“

*C. Woodruffe*

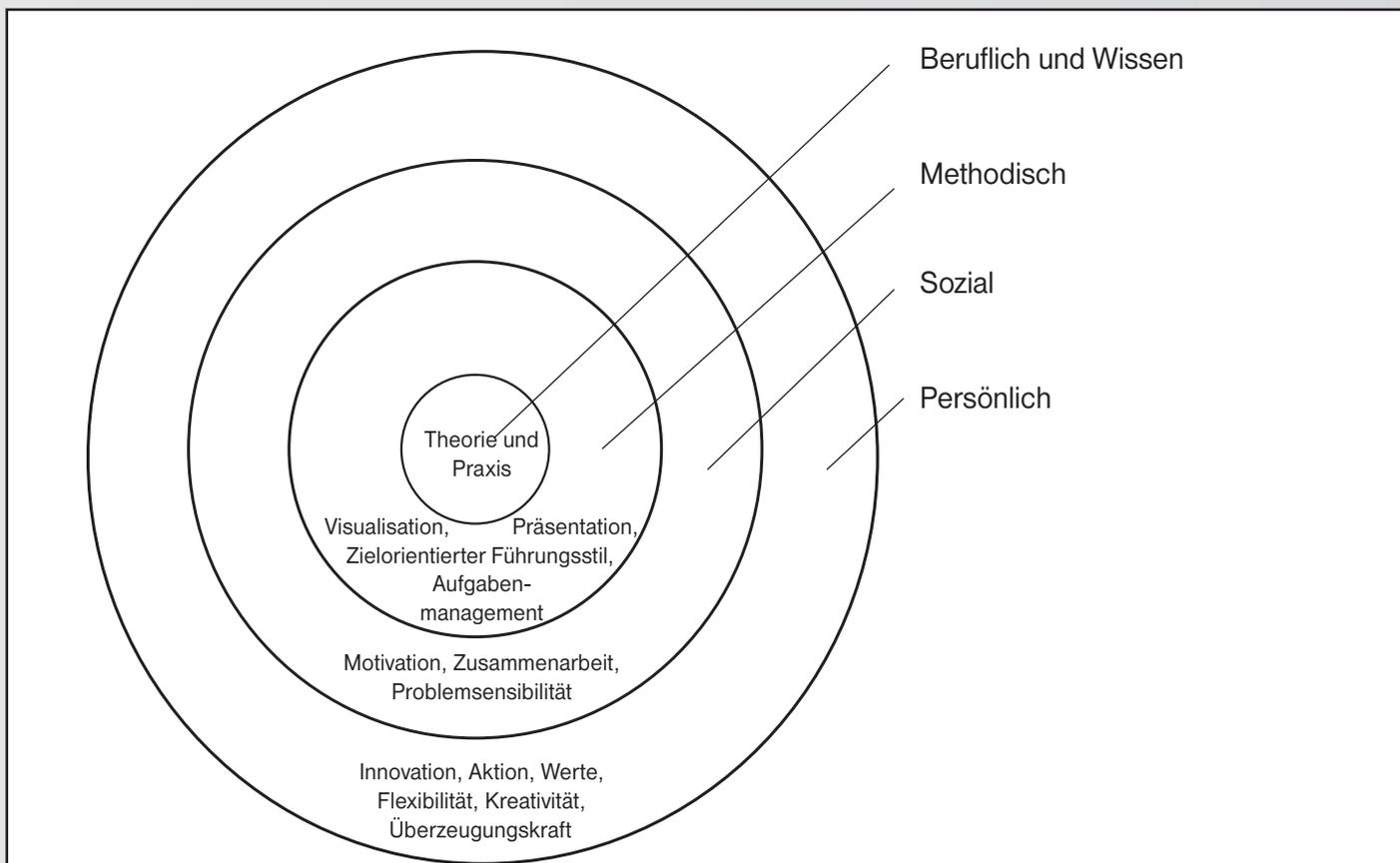
„Wissen und Fähigkeit zur Erfüllung einer gewissen Aufgabe oder Rolle.“

*R.E. Quinn*

Die Leiter müssen einander und ihre Kollegen kennen lernen. Daran kann der Erfolg des Projekts liegen, da alle über andere Gewohnheiten verfügen, andere Persönlichkeiten sind, so sind ihre Kompetenzen auch anders. Daher ist es gut, wenn wir neben der gemeinsamen Arbeit auch die gemeinsame Freizeitgestaltung einplanen und gut bewährte Gruppenbildungsmethoden anwenden vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn und während der Arbeit.

Die Kompetenzen werden vom Projektmanagement in vier Gruppen eingeteilt:

- **Persönliche Kompetenzen:** Das sind allgemeine Eigenschaften, von denen viele in jedem Menschen vorhanden sind. Wie auch unsere Persönlichkeit sich von der von unserem Kollegen unterscheidet, sind unsere Kompetenzen auch anders. Es ist also unerlässlich, bei einer neu formulierenden Gemeinschaft der Mitarbeiter diese persönlichen Merkmale in Betracht zu ziehen bei der Verteilung der Arbeitsgebiete.  
*Zum Beispiel: Flexibilität, Kreativität, Überzeugungskraft, Innovation*
- **Soziale Kompetenzen:** Die sozialen Kompetenzen umfassen die Fähigkeiten, die mit unseren Mitmenschen und menschlichen Kontakten im Zusammenhang stehen. Diese bilden sich während mehreren Phasen der menschlichen Entwicklung kontinuierlich heraus, so wie wir zum öffentlichen Leben öffnen. Bei der persönlichen, gemeinsamen Arbeit müssen wir miteinander dementsprechend umgehen. Z.B.: Wir sollten mit der Behandlung der Auseinandersetzung der Kollegen nicht denjenigen beauftragen, der schwer mit Konfliktsituationen umgeht. Das scheint logisch zu sein, aber in vielen Fällen vergessen wir das.  
*Zum Beispiel: Motivation, Integrationsfähigkeit, Problemsensibilität, Zusammenarbeit*
- **Methodische Kompetenzen:** Diese Gruppe von Kompetenzen enthält schon konkretere Fähigkeiten, die mit viel Üben erlernt werden können. Die Möglichkeit des Erlernens setzt unsere schon vorhandenen Fähigkeiten voraus.  
*Zum Beispiel: Präsentation, Visualisierung, zielorientierter Führungsstil, Aufgabenmanagement*
- **Fachkompetenzen, und Kompetenz Wissen:** Zu dieser Gruppe gehören das Fachwissen durch Lernen, Ausbildung und die darauf basierende Praxis. Diese Kompetenzen setzen eine mehrjährige Ausbildung voraus, die von langer Berufserfahrung und arbeitsvoller Praxiszeit verstärkt wird.





Bei der Aufgabenverteilung ist es sehr wichtig, die Kompetenzen zu kennen. Bei der Betrachtung der einzelnen Gruppen kann man erkennen, dass es angeborene Fähigkeiten und erlernbare Fertigkeiten gibt. Die persönlichen Kompetenzen sind meist angeboren, sind schwer zu formen, während die engsten Fachkompetenzen mit Zeitaufwand und genügender Motivation erlernbar sind.

Bei jeder Stufe muss man auf die Grundlagen zurückblicken.

Zum Beispiel: Die Fähigkeit Präsentieren kann man erlernen, sogar mit dem Üben vor einem Spiegel, aber der Mensch, der von seiner Persönlichkeit her nicht gern vor Publikum auftritt und Lampenfieber hat, wird sich nicht freuen, wenn er beauftragt wird den Kontakt zu den Pressemitarbeitern zu pflegen, oder, wenn er eine Pressekonferenz halten, oder im Fernsehen ein Interview geben muss.

Wenn wir die Person in unserem Beispiel besser kennen lernen, kann sich herausstellen, dass er über beste kombinatorische Fertigkeiten verfügt, so können wir von seinen Fähigkeiten bei der Organisation der Aufgabengruppen bestens profitieren.

Das wird er auch genießen, er verwandelt sich in einen motivierten und für uns wertvollen Kollegen.

### **2. WBS – Struktur der Arbeitspaketzerlegung**

Die Struktur der Arbeitspaketzerlegung (WBS, Work Breakdown Structure) ist das Gerüst der Projektorganisation. In diesem Organisationsgerüst gruppieren wir die Aufgaben, was aus vieler Hinsicht wichtig ist: das macht die Arbeitsprozesse überschaubar, erleichtert die Durchführung der Aufgaben, die aufeinander gebaut werden oder eng miteinander zusammenhängen.

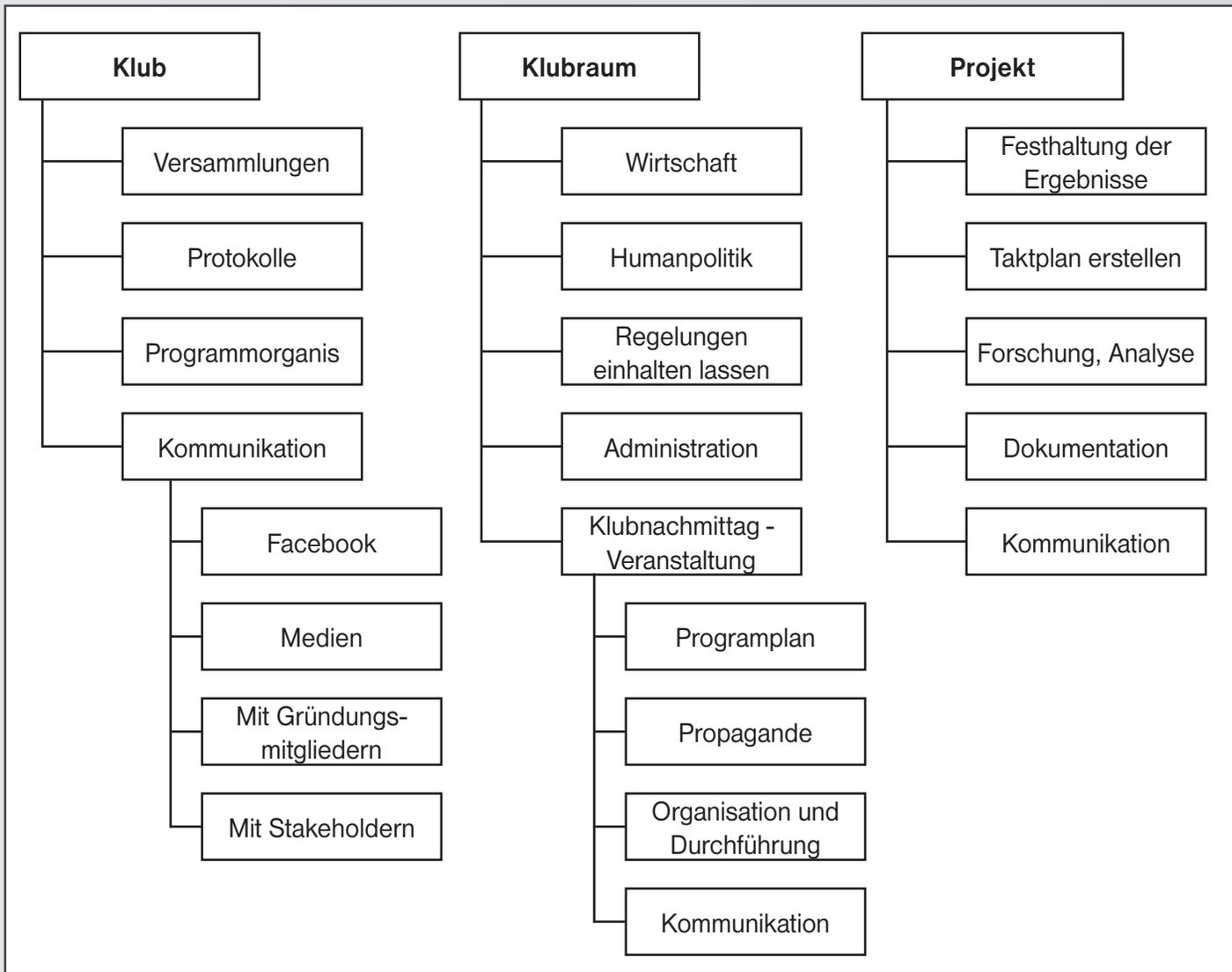
Die Gestaltung der Struktur sollte nach einer einfachen Logik geschehen, am Beispiel des Jugendklubs wie folgt: Wir verteilen die Aufgaben in drei oder vier Gruppen. Wir suchen die Hauptaufgaben, denen wir die anderen zuordnen können. Unter die kleineren Aufgaben können wir neuere unterordnen, an denen man gut sieht, wie viele Sachen getan werden müssen, damit mit der erfolgreichen Durchführung der einzelnen Aufgaben auch die Hauptaufgaben verwirklicht werden können.

Die Tätigkeit des Klubs würde drei Hauptrichtungen umfassen:

1. Der Klub,
2. Der Klubraum,
3. Das Projekt, bei dem wir sowohl den Klub als auch den Raum verwirklichen und am Leben halten können.

Zu allen drei Gebieten gehören spezifische, nur dazu passende Aufgaben und es gibt allgemeine Tätigkeiten, die natürlich überall anwesend sind, zum Beispiel die Administration. Die Tätigkeiten können auch thematisch gruppiert werden, Hauptsache, es sollten immer die drei Projektprodukte verwirklicht werden.

Als Beispiel haben wir eine einfache WBS mit drei Hauptrichtungen bestimmt.



Die Kommunikationsaufgaben befinden sich in unserem Beispiel an drei Punkten, sie beziehen sich jedoch nicht auf dasselbe Produkt. Die Kommunikation im Zusammenhang mit dem Klub unterscheidet sich von der des Projekts. Demzufolge muss man bei der Durchführung der Kommunikationsaufgaben auf Folgendes achten: Es kann eine kompetente Person alle drei Aufgaben lösen, die darauf achtet, dass sie diese angemessen voneinander trennt, denn gewisse Informationen, die zur Kommunikationstätigkeit des Projekts gehören, nicht durch die Kommunikationskanäle des Klubs weitergegeben werden dürfen. Am einfachsten stellen wir eine Kommunikationsgruppe mit drei Personen auf, die ihre Aufgaben voneinander gut getrennt und auf ihr eigenes Gebiet fokussiert durchführen. Trotzdem stimmen sie sie aufeinander ab und bilden so eine Einheit.

### 3. Stakeholder-Analyse

Stakeholder sind alle Einzelpersonen, Organisationen, Gesellschaftsgruppen, Institutionen oder Unternehmen, die mit dem Projekt oder seinem Produkt in Kontakt kommen. Die Beziehung und der Kontakt zu den Stakeholdern hängen in den meisten Fällen von der richtigen Kommunikation ab.



Stakeholder bilden auf Grund ihrer Einstellung zum Projekt drei Typen:

- derjenige, der am Projekt interessiert ist,
- derjenige, der das Projekt beeinflusst,
- derjenige, der auf das Projekt wirken kann.

In Gyál sind die Eltern an unserem Beispielprojekt interessiert, die ihren Kindern nicht genügend Programme und Freizeitaktivitäten anbieten können. Das ist wegen der gesellschaftlichen Verhältnissen und der sozialen Strukturen kein unbekanntes Problem.

Die Gestaltung und Entwicklung des Projekts können die Selbstverwaltung und auch die Projektleiter selbst beeinflussen. Zuletzt können das Projektprodukt und das Ergebnis im gegebenen Beispiel direkt auf die Jugendlichen und indirekt auf das Gesellschaftsleben und die Jugendpolitik der Stadt eine Wirkung ausüben.

Im Fall des Beispiels können wir die Stakeholder-Analyse neben den Interviews auch mit persönlichen Erfahrungen ergänzen, aber es lohnt sich mit den im Thema betroffenen Führungskräften und Fachleuten ein Interview zu machen, sowie die Zielgruppe mit Hilfe eines Fragebogens zu untersuchen. Es gibt zahlreiche andere Methoden, mit denen wir Informationen sammeln können, wobei die soziologischen und gesellschaftswissenschaftlichen Fachbücher helfen können.

Die Erwartungen gegenüber dem Projekt können auch mit mehreren Methoden erschlossen werden, zum Beispiel:

- bei Verhandlungen – Die Besprechungen mit Stakeholdern unter vier Augen, geschlossen, bieten eine gute Gelegenheit für die Parteien, damit sie einander kennen lernen und verstehen,
- Workshop,
- persönliche Erfahrungen.

ZIEL: die Meinung der Stakeholder und die Beurteilung des Klubs sind sehr wichtig, so muss man in jedem Fall darauf achten, dass es eine gute Beziehung entsteht.

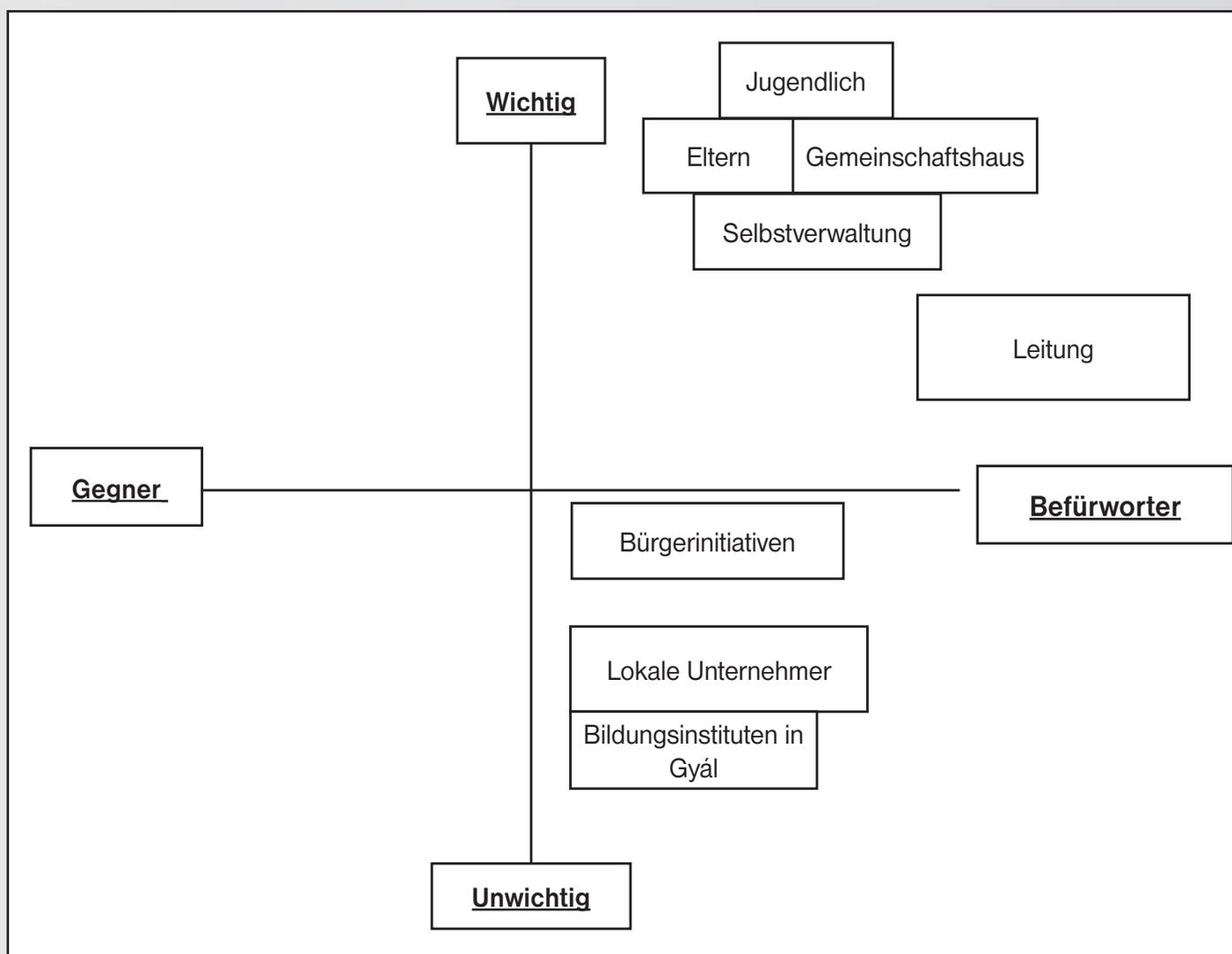
Die Voraussetzungen sind wie folgt:

- Die entsprechende Kommunikation: Mit einer guten Kommunikationsstrategie können die negativen oder passiven Stakeholder von unserer Stakeholder-Aufstellung entfernt werden, so können wir sogar Konflikte vorbeugen.
- Die Positionsanalyse. Wir müssen herausfinden, wie die von uns bekannten Stakeholder zu uns stehen und wo sie auf dem vorgeführten Schema positioniert werden können.
- Feedback. Es lohnt sich eine offene Kommunikationsplattform zu gestalten, wo sowohl die Zielgruppe als auch die Stakeholder ihre Meinung äußern, Stellung nehmen, an Abstimmungen und Meinungsumfragen teilnehmen und das Projekt bewerten können. Die so erhaltenen Informationen helfen nicht nur bei der Bewertung des Projekts, sondern auch bei der Zeichnung von unserer Stakeholder Aufstellung und bei ihrer ständigen Aktualisierung.

## Stakeholder-Aufstellung

Auf diesem Schema kann man die wichtigsten Stakeholder unseres Beispiels und ihre imaginären Positionen gut erkennen. Unsere Aufstellung kann auch an der Wand unseres Büros hängen, an die wir die wichtigen Stakeholder stecken, und dann, wenn ihre Position anders ist, können wir sie an der Karte anders positionieren.

Die vier Polen auf der Aufstellung: wichtig und unwichtig, Befürworter und Gegner. Das Ziel ist, dass die wichtigen uns unterstützen, und die nicht wichtigen nicht gegen uns sind.



## 4. Risikokategorien

Bei jedem Projekt oder jeder Arbeit hängen das Erreichen des Ziels und der Erfolg der Ergebnisse von mehreren Faktoren ab. Die verschiedenen Faktoren enthalten verschiedene Risiken. Es lohnt sich diese Problemsituationen, die auftauchenden Schwierigkeiten vorher zu überprüfen, uns auf sie vorzubereiten und einen Plan ausarbeiten für den Fall, dass dieses Ereignis eintritt. Es ist also empfehlenswert bei jedem Projekt eine komplexe Risikoanalyse zu machen.

Das Dokument der Risikoanalyse kann mehrfach aufgeteilt werden, je nachdem, voraus sich das Risiko ergibt. In unserem Beispielprojekt haben wir die Risiken mit der folgenden Methode analysiert, aber die sind wegen der Eigenartigkeit der Projekte frei wählbar und die einzelnen Risikokategorien können nach verschiedenen Prinzipien aufgeteilt werden.



Zum Beispiel:

1. Risiko auf Grund äußerer Bedingungen:
  - Risiken aus dem Kontakt zu den Stakeholdern. Zum Beispiel, wenn eine Organisation mit der Initiative nicht einverstanden ist und ihre negative Meinung äußert und so unsere Beurteilung verschlechtert.
  - Ereignisse in der Welt, wirtschaftliche oder politische Veränderungen. Zum Beispiel, wenn anderswo im Land negative Nachrichten im Zusammenhang mit Jugendlichen erscheinen, besteht die Gefahr der Verallgemeinerung.
  - Die Risiken durch Befürworter. Zum Beispiel, wenn der Befürworter für seine Unterstützung Führungsrechte haben möchte, was zum Konflikt führen kann.
2. Risiko auf Grund innerer Bedingungen:
  - Menschliche Faktoren:
    - Das Verhältnis der Führungskräfte unter einander.
    - Das Verhältnis zwischen Mitgliedern und Führungskräften.
    - Das Verhältnis der Mitglieder unter einander.
  - Budgetprobleme.
  - Abweichung von den gesetzten Zielen.

Die in der Analyse detaillierten Risiken muss man auch hier, genauso wie bei der Struktur der Arbeitspaketzerlegung, auf mehrere Gruppen verteilen, da auf jedem Gebiet andere Probleme auftauchen können. In jedem Fall ist die Risikoanalyse wichtig, denn wenn wir im Voraus wissen, womit wir rechnen können, dann können wir uns auch auf die Risikobewältigung vorbereiten. So können wir unerwünschte Ereignisse vorbeugen oder sogar vermeiden.

## 5. Der Netzplan und der Taktplan

Im Netzplan bestimmen wir die Reihenfolge der Durchführung der Aufgaben, um zu überprüfen, wie sie aufeinander gebaut sind. Wir legen deren Takt fest, so bekommen wir einen Taktplan in zeitlicher Reihenfolge. Um die einzelnen Aufgaben durchführen zu können, brauchen wir auch unsere Kräfte einzuschätzen. Ein einfaches Beispiel:

Im Beispielprojekt planen wir eine voluminöse Veranstaltung. Zu ihrem Erfolg müssen wir einen Taktplan machen. Die Aufgaben können zum Beispiel folgende sein:

- Wir mussten den nötigen Zeitaufwand planen, wie schnell wir die nötigen Mittel und Informationen besorgen können.
- Dementsprechend mussten wir Angebote einholen, die wir mit unseren finanziellen und menschlichen Bedingungen vergleichen mussten.
- Auf Grund der vorhandenen Angaben mussten wir mit den Sponsoren und Mitgliedern Verhandlungen führen.
- Zugleich können wir die wichtigeren Vorbereitungen schon starten.

Die Voraussetzungen der Durchführung:

- vorhandene Quelle,
- fertiges Drehbuch,
- Entscheidungen in allen Fragen,
- Vorhandensein des nötigen Zeitrahmens.

Meilenstein-Plan

Die Bewältigung der Aufgaben im Taktplan spielt eine Schlüsselrolle aus der Sicht des Projekterfolgs. Der Meilenstein-Plan ist der Teil unseres Projektdefinitionsdokuments, der alle Punkte zusammenfasst, wo wir kurz anhalten und die getane Arbeit bewerten sollten. Bei der Gestaltung des Meilenstein-Plans müssen wir berücksichtigen, wie die Aufgaben aufeinander gebaut werden und in welcher Reihenfolge sie wichtig sind. Wir sollten nach jeder größeren Strecke einen Meilenstein setzen, um

- die bisherige Arbeit bewerten, die Risiken überprüfen und unsere Strategie zum Krisenmanagement ändern zu können,
- die Lage der Stakeholder nochmals überprüfen und unsere Stakeholder-Aufstellung ändern zu können,
- die Kompetenzen noch einmal prüfend, die bisherige Arbeit der Mitarbeiter bewertend die Aufgabenverteilung zu bewerten und wenn nötig zu ändern,
- zu überprüfen, wie weit wir von den Hauptzielen abgewichen sind,
- die nötige Zeit und die verwendete Zeit zu überprüfen, wenn nötig Änderungen zu treffen, und sich mit dem Taktplan an die neue Lage anzupassen,
- die finanziellen Quellen und die damit verbundenen Änderungen einzuschätzen.

Darüber hinaus können wir noch andere Fragen, die sich aus der Eigenartigkeit des Projekts ergeben, untersuchen. Einer der wichtigsten Momente des Meilenstein-Plans ist die Anerkennung der Erfolge, die Freude über die Bewältigung der Aufgaben sowie die daraus folgende Motivation für die Erfüllung der zukünftigen Aufgaben. Bei jedem Meilenstein ist nicht nur die Auswertung wichtig, sondern auch die Anerkennung und die Belohnung. Wir sollten das Erreichen jedes einzelnen Meilensteins betonen, mit den direkten Projektteilnehmern gemeinsam bewerten und uns über die Erfolge gemeinsam freuen. Wir sollten das Erreichen der einzelnen Meilensteine dokumentieren und es ist empfehlenswert, sie irgendwo auszustellen, wo wir diesem motivierenden Erfolg jeden Tag ins Auge schauen können. Zum Ende des Projekts ist es gut, diese Punkte noch einmal durchzulaufen, und das Leben, die Entwicklung, die Veränderung des Projekts, und den Weg zum Erfolg zu überprüfen.

Im Zusammenhang mit dem Beispiel können wir mehrere Meilensteine bestimmen:

1. Das Drehbuch und das Budget sind fertig.
2. Zur Deckung der finanziellen Ausgaben im Budget stehen alle Quellen zur Verfügung.
3. Die geplante Veranstaltung wurde erfolgreich durchgeführt.



### III. Ausführungsphase

#### 1. Kommunikationsplan

Bei der Ausarbeitung des Kommunikationsplans müssen wir an zwei Hauptgruppen denken. Die erste ist die äußere Kommunikation, die die Kommunikation mit den Stakeholdern, der Presse, der Bevölkerung und mit anderen umfasst. Die andere ist innerhalb der Organisation, die innere Kommunikation, was die Kommunikationskanäle und die Tätigkeit der Klubmitgliedschaft und der Führung bedeutet.

In beiden Fällen ist die zeitliche Planung der Schlüsselmoment, zum Beispiel, wann und wie der Jugendklub sich der Öffentlichkeit vorstellt.

Die Qualität, den Stil und den Umfang der Kommunikation bestimmt der gewisse Kanal oder die gewisse Plattform.

- Auf den Kanälen, die direkt die Jugendlichen ansprechen, sind die Formulierungen locker und per „Du“. Kürzere Artikel, informative Nachrichten, viele Bilder und Videos.
- In der Zeitung und auf der Homepage können wir Artikel, Berichte lesen mit ein paar Bildern.

Der Kommunikationsplan muss unbedingt die Verantwortlichen und Entscheidungsträger enthalten, es ist doch nicht egal, wie viele Informationen wir wann und mit wem teilen.

Primärmedien können in unserem Beispiel sein:

- gyal.hu
- Új Gyáli Újság
- Gyáli hirhatár
- Rádió Dabas
- Dabas Régió Nachrichtenportal

Neue Plattformen, die wir in unserem Beispiel erwähnen müssen:

- Gruppe auf Facebook
- Verfolgen auf Twitter
- Eigene Homepage
- Videos auf Youtube – Motivationsspot

## 2. Projektinformations- und Funktionsplan

Wie vorhin beschrieben, ist es im Falle des Kommunikationsplanes wichtig, die Teilnehmer bei der Ausführung zu bestimmen, die Führungskräfte zu nennen, sowie ihre Rechte aufzuzeichnen. Der Projektinformations- und Funktionsplan ist ein Dokument, das die Regelungen sammelt und strukturiert.

Darin sind der Aufbau und die Struktur eines Projekts zu finden.

Aufbau:

- Im Falle des Klubs in unserem Beispiel gibt es mehrere Leiter, die im direkten Kontakt zueinander, auf dem gleichen Niveau stehen, und die gleichen Aufgaben und Rechte haben. Ihre Stimmen sind gleichwertig.
- Unter ihnen befinden sich die Mitglieder, die von den Leitern eingeladen wurden. Die Mitglieder kamen durch Abstimmung und gemeinsame Vereinbarung in den Klub.
- Die vorhandenen Mitglieder bilden einen inneren Kreis, den Kern des Klubs. Außer ihnen kann sich jeder anschließen, der zur Altersgruppe 16-30 gehört und in der Kleinregion Gyál oder in der direkten Agglomeration wohnt, lernt.
- Das Dokument enthält neben dem Aufbau die Rechte und Pflichten, die Regelungen des Aus- und Eintritts.
- In unserem Beispiel gibt es zweimal im Monat, jeweils montags eine Versammlung, im Weiteren erwartet die Mitglieder ein offenes Programm.

Das Dokument bestimmt die Verantwortlichen, Entscheidungsträger, so ist die Frage der Verantwortung gelöst und wenn jemand zur Verantwortung gezogen werden muss, kann das nach einem klaren System geschehen. Der Umgang mit Veränderungen ist wichtig, da es im Leben beliebiger Projekte Ereignisse geschehen können, die eine Auswirkung auf die grundlegenden Regeln und das System haben. Darauf vorbereitet muss man ein Veränderungsmanagement und die dazu gehörenden Dokumente ausarbeiten. Was soll man zum Beispiel machen, wenn ein Gründungsmitglied austritt, oder der Klub anderswo verlegt werden muss, so braucht man unter neuen Umständen eine neue Regelung. Die Prozesse der Kommunikation können auch nur in gewisser Ordnung wirkungsvoll funktionieren. Das Ziel ist, dass jedes Mitglied sowohl mit seinen Rechten als auch mit seinen Pflichten im Klaren ist. Wegen des Gleichgewichts des Klubs ist es wichtig, dass jeder Leiter gleichermaßen an den Führungsaufgaben teilnimmt und jedes Mitglied gleichermaßen das Leben des Klubs baut und formt. Die Leiter müssen eine Vorzeigerolle spielen und die Aufgaben richtig delegieren. Dazu ist die kontinuierliche, klare und aktive Kommunikation auf und auch zwischen den einzelnen Stufen unerlässlich.

## IV. Begleitung, Überwachung

Da unser Projekt ständig an der Verwirklichung von mehreren kleinen Projektprodukten arbeitet, kehrt diese Phase – teilweise – mehrmals zurück, aber nie als der endgültige Abschluss des Projekts.

**Wenn wir das Projekt auf Grund des Systems und der Regelung in diesem Dokument betreiben, dann wird das Projektprodukt höchstwahrscheinlich erfolgreich entstehen.**



## Anhang

---

### Neun Fragen zum Erfolg des Projekts

1. Sind die Ziele und die Erfolgskriterien genau gekannt und akzeptiert?
2. Wissen wir genau, was der Kunde möchte, und wenn wir das Ziel erreichen, wird er damit zufrieden sein?
3. Unterstützen die oberen Führungskräfte das Projekt?
4. Haben wir einen Plan dafür, was, wann, wer, wie, für wie viel Geld durchführen muss?
5. Haben wir die möglichen Stolpersteine überprüft und uns auf ihre Überwindung vorbereitet?
6. Kann der Projektleiter das Projekt zum Erfolg führen?
7. Weiß jeder, wofür er verantwortlich ist, und welchen Wirkungskreis er dafür hat?
8. Begleiten wir den Prozess der Ausführung und vergleichen wir ihn mit dem Plan?
9. Bekommt der Kunde, der Auftraggeber bzw. das Projekt regelmäßig Auskunft und Rückmeldung vom Zustand des Projekts?

## Literaturverzeichnis

---

Dokumentation der Fortbildung durch Szinergia Projekt- Működés – és Vátozásmenedzsment Kft.

Szelestey Judit, 2005, „Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttér” in: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>

Woodruffe C., 1993, „What is meant by a competency?” Leadership and Organization Development Journal, 14:1, 29-36.

Babbie, Earl, 2008, A társadalomtudományi kutatás gyakorlata

### Bücher im Thema

Grasselli Norbert, 2007, A projektmenedzsment elmélete és gyakorlata

Görög Mihály, 2007, Általános projektmenedzsment

Hobbs, Peter, 2011, Projektmenedzsment

Andersen, Erling S., 2006, Célvezérelt projektmenedzsment : hatékony technikák és stratégiák : [GDPM]

Projektmenedzsment útmutató : PMBOK guide , 2009

Verzuh, Eric, 2006, Projektmenedzsment

## Inhaltsverzeichnis

---

VORWORT.....	2
VORGESCHICHTE .....	4
PROJEKTPARTNER .....	5
PROJEKTMANAGEMENT KURS IN GYÁL.....	6
PROJEKTMANAGEMENT IN DER PRAXIS.....	7
DAS PROJEKTPRODUKT .....	7
PROZESSGRUPPEN.....	7
I. PHASE DER INITIIERUNG .....	8
II. PHASE DER PLANUNG .....	8
III. AUSFÜHRUNGSPHASE.....	16
IV. BEGLEITUNG, ÜBERWACHUNG .....	17
ANHANG .....	18
LITERATURVERZEICHNIS.....	18
KONTAKTADRESSEN DER TEILNEHMER VON COMENIUS REGIO PROJEKT 2010-2012.....	20

### IMPRESSUM

Die Herausgabe des Dokuments wurde durch die fachliche  
Unterstützung der Szinergia Projekt- Működés- és  
Változásmenedzsment Kft. ermöglicht.  
Inhalt und Gestaltung: Krisztina Bagdi  
Druckvorlage: Sándor Veres

## Kontaktadressen der Teilnehmer von Comenius Regio Projekt 2010-2012

### Ungarische Seite

Projektleiterin:  
Bíróné Tolvaj Erzsébet

Selbstverwaltung der Stadt Gyál  
HU-2360 Gyál, Körösi út 112-114.  
Tel.: +3629-540-930  
[www.gyal.hu](http://www.gyal.hu)

Eötvös József Ökonómische Fachmittelschule  
HU-2360 Gyál, Erdősor utca 65.  
Tel.: +3629-340-112  
[www.eotvos-gyal.sulinet.hu](http://www.eotvos-gyal.sulinet.hu)

Arany János Gemeinschaftshaus und  
Stadtbibliothek  
HU-2360 Gyál, Körösi út 118-120.  
Tel.: +3629-541-641  
[www.gyalikozhaz.hu](http://www.gyalikozhaz.hu)

### Deutsche Seite

Projektleiter:  
Marcus Oliver Hochmuth

Ministerialbeauftragter für die Realschulen  
in Oberbayern-Ost  
DE-83512 Wasserburg, Auf der Burg 6  
[www.realschule.bayern.de/obo/](http://www.realschule.bayern.de/obo/)

Staatliche Realschule Brannenburg  
Dientzenhofer-Schule  
DE-83098 Brannenburg, Kirchenstr. 40 a  
[www.rs-brannenburg.de](http://www.rs-brannenburg.de)

VR-Bank Rosenheim – Chiemsee,  
Standort VR Bank Rosenheim-Chiemsee eG,  
DE-83022 Rosenheim, Tegernseestrasse 20.  
[www.vrrc.de](http://www.vrrc.de)

Weitere Informationen zum Thema:



Szinergia Projekt- Működés – és Vátozásmenedzsment Kft.

1025 Budapest, Törökvész út 33-37.  
Telefon | Fax : 06-1-325-5762  
E-mail: [szinergia@szinergia.hu](mailto:szinergia@szinergia.hu)  
[www.szinergia.hu](http://www.szinergia.hu)