

Handbuch Projektmanagement

an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg



Emily Brinkmeier
Harald Scheuthle
Monika Rust

Inhaltsverzeichnis

Projektmanagement	1
1 Projektmanagement in der Zentralverwaltung	5
1.1 Was ist ein Projekt?	5
1.2 Standards für das Projektmanagement der JMU	5
1.3 Projektbeteiligte.....	6
1.3.1 Auftraggeber	6
1.3.2 Koordinationsgruppe.....	7
1.3.3 Projektleitung.....	7
1.3.4 Projektteam	7
1.3.5 Projektbüro	7
1.4 Kommunikation.....	8
1.4.1 Interne Kommunikation	8
1.4.2 Externe Kommunikation	8
2 Projektphasen	10
2.1 Projekt initiieren.....	10
2.1.1 Projektidee.....	11
2.1.2 Vorprojekt	11
2.1.3 Projektziele	12
2.1.4 Projektauftrag	12
2.2 Projekt planen.....	13
2.2.1 Grobplanung	13
2.2.2 Umfeldanalyse	14
2.2.3 Projektstrukturplan	14
2.2.4 Ressourcenplanung.....	15
2.2.5 Feinplanung	15
2.2.6 Risikomanagement	16
2.3 Projekt durchführen	16
2.3.1 Projektsitzungen	16
2.3.2 Rollierende Planung	17
2.3.3 Projektmonitoring	18
2.4 Projekt abschließen	19
2.4.1 Übergabe in die Linienorganisation	19
2.4.2 Projektabschluss.....	19
2.4.3 Reflexion des Projekts	19
3 Vorlagen und Checklisten	20
4 Abbildungsverzeichnis	20

1 Projektmanagement in der Zentralverwaltung

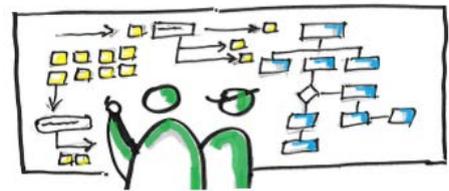
Sicherlich ist es Ihnen auch schon aufgefallen: Bestimmte Aufgaben in der Universitätsverwaltung werden zunehmend in übergreifenden Projekten bearbeitet und stehen damit neben jenen Aufgaben, die in der Linie, d.h. in den Abteilungen und Referaten der Universitätsverwaltung bearbeitet werden. Aber wann sollte eine Aufgabe in einem Projekt bearbeitet werden, was bedeutet Projektarbeit überhaupt und wie führe ich ein Projekt gut durch?

Diese Fragen sollen auf den Seiten des Projektmanagements beantwortet werden. Sie finden hier grundlegende Informationen zu den zentralen Methoden und Instrumenten sowie Standards des Projektmanagements wie auch Vorlagen und weiterführende Literatur. Um den Erfolg der durchgeführten Projekte sicherzustellen, gelten an der JMU verbindliche Standards für das Projektmanagement

1.1 Was ist ein Projekt?

Ein Projekt zeichnet sich insbesondere durch die folgenden Merkmale aus:

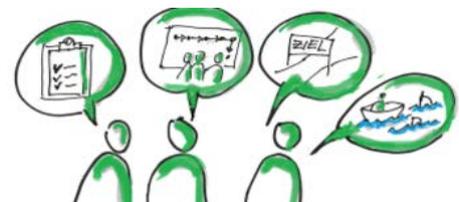
- Einmaligkeit: Ein Projekt ist eine einmalig durchzuführende Aufgabe, keine Daueraufgabe.
- Zeitlich begrenzt: Ein Projekt hat einen klar definierten Anfang und ein definiertes Ende.
- Komplexität: Die zu erfüllende Aufgabe ist komplex und besteht aus einer Vielzahl zu erfüllender Einzelaufgaben.
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit: An der Erfüllung der Aufgabe sind mehrere Abteilungen oder Stabsstellen bzw. Fakultäten beteiligt, die ihre Expertise einbringen bzw. vom Ergebnis profitieren.



Die Merkmale eines Projektes machen deutlich, dass eine Bearbeitung der Aufgabe innerhalb der regulären Linienorganisation nicht zielführend ist. Es zeigt sich jedoch auch, dass nicht jedes neue Vorhaben ein Projekt ist.

1.2 Standards für das Projektmanagement der JMU

Um den Erfolg der Projekte sicherzustellen, müssen einige Grundregeln beachtet werden, die in den JMU-Standards für erfolgreiches Projektmanagement zusammengefasst sind.



1. Erweitern Sie Ihr Projektmanagementwissen!

Wenn Sie ein Projekt leiten oder eine leitende Funktion innerhalb eines größeren Projekts innehaben, müssen Sie die notwendige Erfahrung im Projektmanagement mitbringen oder vorher Projektmanagementkenntnisse erwerben. Das Projektbüro (s. u. 1.3.5) kann Ihnen dazu geeignete Weiterbildungskurse empfehlen.

2. Stimmen Sie die Projektziele ab!

Als Projektleiter (s. u. 1.3.3) erstellen Sie zusammen mit dem Auftraggeber (s. u. 1.3.1) den Projektauftrag. Dieser ist die Basis für die Projektdurchführung. Aufgeführt werden die Rahmenbedingungen und die Gründe warum dieses Projekt durchgeführt wird. Welche Ergebnisse mit der Umsetzung erreicht werden, sind ebenso beschrieben wie die Dauer des Projekts. Es ist ersichtlich welche Personen an diesem Projekt mit den zu erledigenden Aufgaben arbeiten. Aufgeführt werden außerdem die wichtigsten Risiken in diesem Projekt.

3. Setzen Sie auf Projektplanung!

Im Verlauf des Projektes verliert man sich leicht in den Details der zu bearbeitenden Sachfragen. Nutzen Sie daher die verschiedenen Planungsinstrumente (z. B. Grob- und Feinplanung mit Meilensteinen, Umfeldanalyse, Ressourcenplanung, Risikomanagement) zur fortlaufenden Überprüfung Ihres Projektfortschritts. Hierdurch sichern Sie nicht nur fortlaufend die Qualität Ihres Projekts, sondern können auch rechtzeitig Anpassungen an Ihrem Projekt vornehmen. In den Reflexionssitzungen sollten Sie gemeinsam mit dem Projektteam jenseits der alltäglichen Arbeit die Zusammenarbeit und Organisation im Projekt reflektieren.

Nutzen Sie zur Durchführung und Organisation von Projekten Instrumente wie die Rollierende Planung, Projektteamsitzungen und Statusberichte.

4. Sorgen Sie für ein klares Rollen- und Aufgabenverständnis!

Je komplexer ein Projekt aufgebaut ist, desto wichtiger ist es, dass Sie die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten (s. u. 1.3.4) klar definieren, dokumentieren und kommunizieren. Eine genaue Abgrenzung der Verantwortlichkeiten hilft den Beteiligten, ihren Platz im Projekt auszufüllen und zu erkennen, mit wem zusammengearbeitet werden muss. Zwischen den Projektbeteiligten bestehen inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten, die Sie im Projektverlauf berücksichtigen müssen.

5. Führen Sie eine solide Projektdokumentation!

Die Erfahrungen aus den diversen Projekten können Sie jederzeit wieder für andere Projekte nutzen. Alle Projektphasen und Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert. Dokumentieren sollten Sie neben dem Projektauftrag und dem Projektstrukturplan die daraus resultierenden Arbeitspakete, sowie einen Projektablaufplan (z.B. Gantt-Chart oder Balkendiagramm). Die erstellten Berichte und Protokolle aus den Gesprächsrunden geben Einblick in den Verlauf des Projekts und machen Sie auf kritische Situationen, sowie deren Lösungsansätze aufmerksam. In Kapitel 3 finden Sie eine Auswahl an Unterlagen.

6. Behalten Sie den Projektfortschritt im Auge!

Als Projektleiter sind Sie für das Projektcontrolling während der Projektdurchführung verantwortlich. So können Sie mögliche Abweichungen frühzeitig erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen in die Wege leiten. Die Arbeitspakete und der Projektablaufplan dienen als Grundlage für das Controlling. Für die Umsetzung der Arbeitspakete sind die Arbeitspaketverantwortlichen zuständig. Als Projektleiter informieren Sie den Auftraggeber regelmäßig über den aktuellen Stand. Unterlagen zur Dokumentation finden Sie in Kapitel 3.

1.3 Projektbeteiligte

1.3.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber gibt das Projekt in Auftrag, definiert das Projektziel und stellt die zur Durchführung notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Dafür nimmt der Auftraggeber die relevanten Planungsdokumente ab (Projektsteckbrief, Projektplan) und erteilt somit den Auftrag zur Durchführung des Projekts. Im Verlauf des Projekts berichtet die Projektleitung regelmäßig dem Auftraggeber über die Statusberichte und stimmt alle richtungsweisenden Entscheidungen und Änderungen mit dem Auftraggeber ab.



Je nach Umfang, Komplexität und beteiligten Abteilungen oder Stabsstellen ist der Auftraggeber entweder eine Abteilungsleitung/Stabsstellenleitung oder bei abteilungs-/stabsstellenübergreifenden Projekten der Kanzler.

1.3.2 Koordinationsgruppe



Die Koordinationsgruppe ist für die strategische Abstimmung aller Großprojekte der JMU zuständig und ermöglicht eine leichtere abteilungsübergreifende Koordination unterschiedlicher Projekte an der Universität. Außerdem unterstützt die Koordinationsgruppe das Projekt strategisch, wenn z. B. der Projektfortschritt ins Stocken gerät. Die Koordinationsgruppe trifft sich regelmäßig und berät über den Projektfortschritt u. a. auf Basis der Statusberichte.

Die Koordinationsgruppe trifft sich regelmäßig und berät über den Projektfortschritt u. a. auf Basis der Statusberichte.

1.3.3 Projektleitung

Die Projektleitung ist für die operative Projektumsetzung zuständig und leitet dazu das Projektteam und ggf. die Teilprojektleitungen. Das Projektteam besteht aus den Mitarbeitenden der beteiligten Abteilungen/Stabsstellen/Einheiten, die mit einem definierten Teil ihrer Arbeitszeit oder auch ganz dem Projekt zugeteilt werden.



Die Projektleitung ist federführend für die Projektplanung und das Berichtswesen sowie für die Kommunikation und die Moderation der Projektsitzungen zuständig.

Bei größeren Projekten, die sich in unterschiedliche Teilaufgaben gliedern für die unterschiedliche Kenntnisse notwendig sind, kann es sinnvoll sein, Teilprojekte mit eigenen Teilprojektleitungen einzusetzen. Die Teilprojektleitungen sind für die Erbringung der Teilergebnisse und die Koordination mit dem Gesamtprojekt zuständig.

1.3.4 Projektteam



Die Projektmitarbeitenden bilden das Projektteam, das die eigentliche Arbeit im Projekt durchführt. Die Mitarbeitenden rekrutieren sich in der Regel aus unterschiedlichen Abteilungen oder Stabsstellen bzw. ggf. Fakultäten. So können unterschiedliche für das Projekt benötigte Kompetenzen im Projektteam zusammengeführt werden. Die Projektmitarbeitenden werden von den jeweiligen Abteilungsleitungen oder Stabsstellenleitungen für die Durchführung des Projektes anteilig freigestellt. Über die Zusammensetzung entscheiden der Auftraggeber zusammen mit der Projektleitung sowie der/die Fachvorgesetzte der Mitarbeitenden.

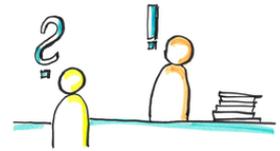
Wichtig ist zudem, die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten klar zu definieren, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Eine genaue Abgrenzung der Verantwortlichkeiten hilft den Beteiligten, ihren Platz im Projekt auszufüllen und zu erkennen, mit wem zusammengearbeitet werden muss.

Das Projektteam kann sich auch in ein Kernteam und ein erweitertes Projektteam aufteilen.

1.3.5 Projektbüro

Das Projektbüro unterstützt die Projekte, die von der Koordinationsgruppe begleitet werden und erhält die Statusberichte sowie Planungsunterlagen zum Projekt von der Projektleitung. Das Projektbüro ist eine Serviceeinrichtung für alle, die sich mit Projektmanagement befassen oder Projektverantwortung tragen.

Das Projektbüro ist die Geschäftsstelle der Koordinationsgruppe und mit der Vor- und Nachbereitung der Sitzungen befasst. Darüber hinaus bietet das Projektbüro den Projektleitungen und Mitarbeitenden Unterstützung und Informationen in Bezug auf Projektmanagement und die damit verbundenen Planungsinstrumente und Projektmanagementmethoden. Das Projektbüro ist auch Ansprechpartner bei allen Problemen und Herausforderungen rund um das Projektmanagement.



1.4 Kommunikation



Ein wesentlicher Faktor für ein gelungenes Projekt ist neben der Planung und eigentlichen Projektarbeit auch die interne und externe Kommunikation. Die Organisation des Austauschs kommt im Wesentlichen der Projektleitung zu.

Um den Überblick über die Kommunikationsstrukturen im Projekt zu behalten hilft ein Kommunikationsplan, in dem festgehalten wird, wer wie häufig in welcher Weise über die Projektfortschritte und -ereignisse informiert wird. Kommunikationsmatrix

1.4.1 Interne Kommunikation

Da die Projektmitarbeitenden in der Regel aus verschiedenen Abteilungen oder Stabsstellen kommen und somit räumlich meist getrennt sind, kommt der Projektkommunikation eine bedeutende Rolle für eine effektive Arbeit im Projekt zu. Um einen guten Informationsfluss zwischen den Projektmitarbeitenden zu gewährleisten, empfehlen sich klare Regeln, wie der Informationsaustausch stattfinden soll, damit die Projektmitarbeitenden zu allen Zeiten hinreichend informiert sind.

Die Kommunikation im Projekt ist aber nicht nur für die Erfüllung der Aufgaben relevant. Auch die Projektkultur und die Zusammenarbeit der Projektmitarbeitenden werden stark von der internen Kommunikation geprägt. Die Projektleitung hat hierbei die Aufgabe, für eine zuträgliche Arbeitsatmosphäre zu sorgen, mögliche Konflikte frühzeitig zu identifizieren und zu lösen und die Mitarbeitenden zu motivieren. Insbesondere da die Mitarbeitenden in der Regel zusätzlich ihre regulären Linienaufgaben bewältigen müssen, ist es notwendig, dass die Projektleitung das Projektteam zusammenhält und auf die Bearbeitung des Projektes fokussiert.

1.4.2 Externe Kommunikation

1.4.2.1 Kommunikation Projektleitung – Abteilungsleitung

Das Projektteam setzt sich in der Regel aus Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen oder Stabsstellen zusammen, die ihre Projektarbeit parallel zu ihren regulären Arbeiten verrichten. Die Projektmitarbeitenden befinden sich also in einer Matrixstruktur, bei der sie auf der einen Seite Teil der Linienorganisation sind und ihrer Abteilungsleitung/Stabsstellenleitung unterstellt sind und andererseits als Projektmitglied Aufgaben im Projekt übernehmen. Zusätzlich können die Ergebnisse des Projektes Einfluss auf die zukünftigen Aufgaben der Abteilungen/Stabsstellen haben. Darum ist eine regelmäßige Kommunikation mit den Abteilungsleitungen/Stabsstellenleitungen – die nicht Mitglied im Projektteam sind – unbedingt relevant um z. B.

- die reibungslose Bereitstellung von Personalressourcen zu gewährleisten,
- etwaige Arbeitsspitzen im Projekt bzw. in der Abteilung/Stabsstelle zu koordinieren und
- die Auswirkungen der Projektergebnisse zu kommunizieren.

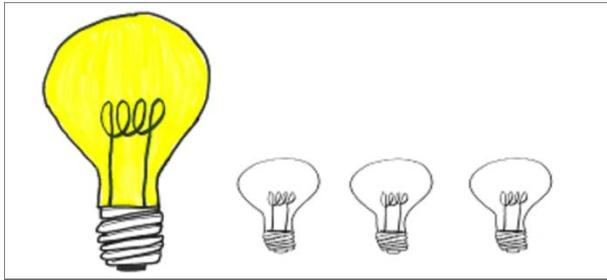
1.4.2.2 Kommunikation mit Stakeholdern

Stakeholder sind Personen, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind, auf die die Projektergebnisse jedoch Auswirkungen haben. Darum ist eine gute Kommunikation mit den Stakeholdern wichtig, um etwaigen Widerständen gegen das Projekt vorzubeugen. Relevant ist bei der Kommunikationsstrategie, inwieweit die Stakeholder vom Projekt betroffen sind, welche Interessen und welchen Einfluss sie haben. Diese Aspekte können sich im Laufe des Projektes ändern. Darum ist eine regelmäßige Analyse der Stakeholderinteressen sinnvoll.

Es empfiehlt sich eine proaktive Kommunikation mit den Stakeholdern, so dass nicht erst dann gehandelt wird, wenn Widerstand der Stakeholder sichtbar wird.

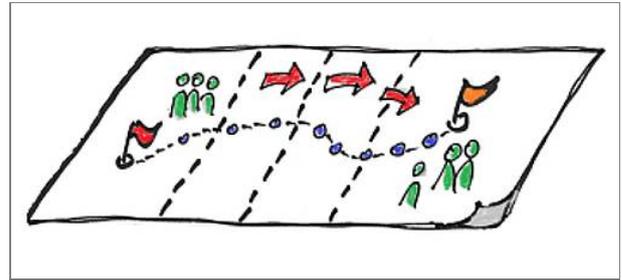
2 Projektphasen

Projekte durchlaufen in der Regel dieselben Phasen:



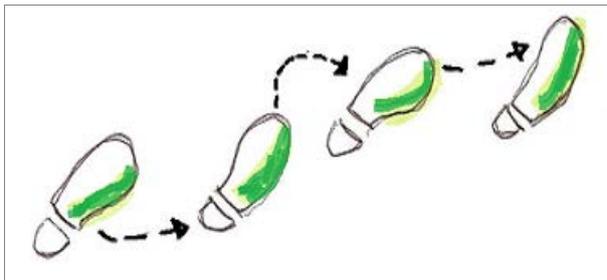
Projekt initiieren

Nach der Projektidee werden erste Planungen vorgenommen, um die Durchführbarkeit abzuschätzen und eine Entscheidung des Auftraggebers, ob das Projekt durchgeführt werden soll, herbeizuführen.



Projekt planen

Nach der Beauftragung wird das Projekt durch die Projektleitung mittels verschiedener Methoden und Instrumente geplant und das Projektergebnis definiert.



Projekt durchführen

Nach dem Projektstart beginnt die eigentliche Arbeit der Projektdurchführung, während der die Planungen mittels rollierender Planung verfeinert und weitergeführt werden. Über die Aktivitäten wird regelmäßig an den Auftraggeber oder die Koordinationsgruppe berichtet.



Projekt abschließen

Wenn die Projektziele erreicht wurden, wird das Ergebnis durch den Auftraggeber abgenommen und in den Regelbetrieb übergeben. Die Reflexion der Projektarbeit beendet das Projekt.

2.1 Projekt initiieren

Die Projektinitiierung ist die – meist weniger stark strukturierte Phase – von der Idee zu einem Projekt bis zum Entschluss, das Projekt durchzuführen. In der Initiierungsphase wird die Projektidee, die dann meist noch recht vage ist, konkretisiert, die Ziele definiert, die Herausforderungen analysiert und die Machbarkeit des Projektes ausgelotet.

Am Ende der Initiierung wird abgewogen, ob und wie die Aufgabe durchgeführt werden soll. Die Phase der Projektinitiierung wird vom Projektbüro unterstützt.

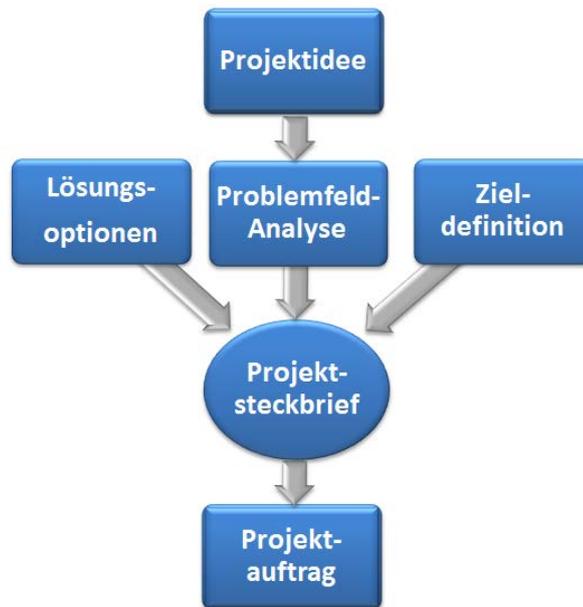


Abbildung 1 Projekt initiieren

2.1.1 Projektidee

Die Idee zu einem Projekt kann von unterschiedlichen Seiten kommen. Sie kann einerseits von der Leitungsebene aber auch von einzelnen Mitarbeitenden vorgebracht werden. Ziel in der Initiierungsphase ist es, auszuloten, ob die Idee umsetzbar ist und die Unterstützung der Leitungsebene für einen konkreten Projektvorschlag zu bekommen.

2.1.2 Vorprojekt

Die Durchführbarkeit des geplanten Projektes kann in der Form eines Vorprojektes bzw. einer Machbarkeitsanalyse geprüft werden. Dabei wird der zu bearbeitende Problembereich analysiert und erste mögliche Lösungs- bzw. Bearbeitungsoptionen entwickelt um später eine möglichst realistische Einschätzung zur Durchführung des Projektes geben zu können. Dabei werden in Gesprächen mit den von der Projektidee betroffenen Abteilungen/ Stabsstellen, Stakeholdern und dem Projektbüro die folgenden Fragen erörtert:

- Welche Zusammenhänge wirken im Problemfeld?
- Wie weit soll das Problemfeld gefasst werden?
- Betrachtet das Projekt das eigentliche Problem oder nur die Symptome?
- Welche Anforderungen bestehen an eine mögliche Lösung?
- Welche Lösungsprinzipien sind möglich und grundsätzlich machbar?
- Welche Umsetzungsoptionen für die Durchführung des Projektes existieren?
- Welche Kosten fallen an und welche Ressourcen werden wann benötigt?
- Wer sind geeignete Projektmitarbeitende?
- Wer profitiert von dem Projekt und wer nicht?
- Welche Risiken bestehen und wie können sie minimiert werden?

Im Rahmen des Vorprojektes bietet es sich an, das zu lösende Problem bewusst weiter gefasst zu betrachten, um im Folgenden zu einer realistischen Fokussierung zu kommen.

Diese vor allem inhaltliche Voranalyse ist insbesondere deshalb wichtig, um den Projektgegenstand gut kennenzulernen und abschätzen zu können, welche Herausforderungen im Laufe des Projektes auftauchen können.

2.1.3 Projektziele

Im Rahmen des Vorprojektes sollten auch die Projektziele möglichst klar spezifiziert werden. Für die Zielformulierung eignen sich die SMART-Kriterien. Danach gelten für Ziele die folgenden Kriterien:

- **Spezifisch:** Es wird eindeutig definiert, was erreicht werden soll und was nicht.
- **Messbar:** Es gibt Kriterien zur Messbarkeit der Zielerreichung.
- **Akzeptiert:** Die Ziele werden von den Beteiligten akzeptiert.
- **Realistisch:** Die Ziele sind erreichbar.
- **Terminiert:** Ein Zeitplan für die Zielerreichung existiert.

Eine Unterteilung in Grob- und Feinziele ist insbesondere bei sehr aufwändigen Projekten sinnvoll. Beispiele für smarte Ziele

	Falsch:	Besser:
Spezifisch	Bau eines Einfamilienhauses	Bau eines Einfamilienhauses in Massivbauweise mit max. 125 qm Wohnfläche auf einem Grundstück in Hanglage
	Gesünder Leben	Gesünder Leben durch bewusste Ernährung und regelmäßige Bewegung
Messbar	Geringe Projektkosten	Einhaltung des Projektbudgets von 30 000 Euro
	Steigerung der Kundenzufriedenheit	10% höherer Kundenzufriedenheitswert, bei der nächsten Konsumentenbefragung
Akzeptiert	Verputzung des Einfamilienhauses mit rosafarbenem Putz und Anbringung eines Blümchenmusters	Verputzung des Hauses im gleichen Farbschema wie das der Nachbarschaft
	Ziele werden nur mit Vorgesetzten entwickelt und besprochen	Ziele und Vorgehensweise werden mit allen am Projekt Beteiligten erarbeitet
Realistisch	Jeden Tag 20 km joggen	3 mal die Woche 5 km joggen
	Umsatzverdopplung im nächsten halben Jahr	Stabilisierung des Umsatzes und Erhöhung um 15 % im kommenden Jahr
Terminiert	„So schnell wie möglich ...“	„Bis 01.10.2017 ...“ oder „Innerhalb der ersten 3 Monate nach Projektstart...“

2.1.4 Projektauftrag

Ergebnis des Vorprojektes ist ein erster Entwurf des Projektsteckbriefs, der kurz und knapp das Projekt anhand der Ziele, der groben Projektstruktur, der durchzuführenden Aktivitäten und Meilensteine und der beteiligten Organisationseinheiten darstellt.

Vorlage: Projektsteckbrief

Auf dieser Grundlage wird dann vom Auftraggeber, also der zuständigen Abteilungsleitung/Stabsstellenleitung oder der Koordinationsgruppe, die Entscheidung über die Durchführung des Projektes im Rahmen eines Auftragsklärungsgesprächs getroffen.

Im Auftragsklärungsgespräch werden

- die Ziele und erwarteten Ergebnisse des Projektes festgelegt,
- Mess- und Bewertungskriterien zur Zielerreichung definiert (Woran wird gemessen, ob das Projektziel erreicht wurde?),
- die Abgrenzung – was ist nicht Gegenstand des Projektes – hergestellt,
- mögliche Instrumente besprochen sowie
- ggf. über den Grad der Einbindung von Hochschulakteuren entschieden.

2.2 Projekt planen

Sobald entschieden wurde, dass das Projekt durchgeführt werden soll, kann die konkrete Planung beginnen. Die Planungsphase dient dazu, aufbauend auf dem Projektauftrag und den Projektzielen den Ablauf des Projektes mit Meilensteinen, einem Zeitplan, Ressourcen und Projektmitarbeitenden zu planen. Die folgenden Planungsschritte und -instrumente helfen bei einer guten Vorbereitung des Projektes und erleichtern die Durchführung des Projektes.

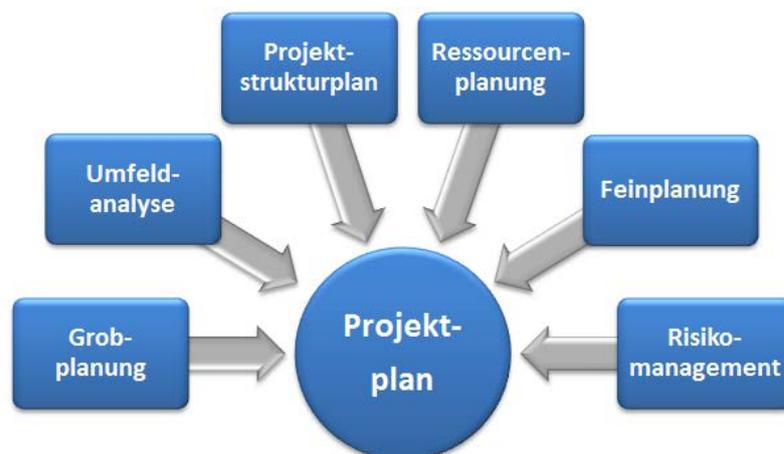


Abbildung 2 Projektplanung

2.2.1 Grobplanung

Die Grobplanung umfasst einen groben Zeitplan des gesamten Projektes mit den wichtigsten Meilensteinen. Meilensteine sind Zwischenergebnisse des Projektes, die relevant für den weiteren Projektverlauf sind und die zeitlich terminiert werden. Sie können zum einen Entscheidungen darstellen, die den weiteren Projektverlauf beeinflussen, zum anderen der Abschluss von Teilprojekten und Projektphasen oder das Erreichen von Zwischenergebnissen sein.

Besonderes Augenmerk sollte bereits in der Planungsphase auf den Abschluss des Projektes und den Übergang der Projektaufgaben in den Regelbetrieb gelegt werden. Hierbei sollten bereits frühzeitig Überlegungen angestellt werden, wer die Projektaufgaben im Regelbetrieb übernehmen kann und wie diese dann organisiert werden können.

2.2.2 Umfeldanalyse

Intensive Projektarbeit und die stetige Befassung mit einem Thema in seinen Details lässt manchmal aus dem Blickfeld geraten, dass nach Abschluss eines Projekts eine Nutzergruppe mit den Ergebnissen Ihres Projekts arbeiten wird (z. B. bei Softwareeinführungen oder Prozessreorganisationen). Daher sind die Interessen und Bedarfe dieser Zielgruppe früh und regelmäßig in die Projektplanung einzubeziehen und die Beteiligung und die Implementierung der Projektergebnisse zu organisieren.

Welche Stakeholder wie stark durch die Ergebnisse eines Projekts betroffen sind oder sein werden sowie welchen potentiellen Einfluss sie auf den Projektverlauf haben können, lässt sich durch eine Umfeldanalyse identifizieren.

Die Umfeldanalyse beginnt mit einer systematischen Bestandsaufnahme der vom Projekt betroffenen Stakeholder. Für jeden Stakeholder bzw. jede Stakeholdergruppe wird einerseits festgehalten, inwieweit sie vom Projekt betroffen sind und andererseits, welche Möglichkeiten sie besitzen, das Projekt auf positive oder negative Weise zu beeinflussen. Darauf aufbauend können mögliche Strategien entwickelt werden, die identifizierten Personen/Gruppen angemessen in das Projekt einzubinden, um einen möglichst reibungslosen Projektverlauf gewährleisten zu können. Aus der Umfeldanalyse können zudem erste Risiken für das Projekt abgeleitet werden.

Die Umfeldanalyse wird erstmals zu Beginn des Projektes durchgeführt und dann bei Bedarf wiederholt und entsprechend angepasst.

2.2.3 Projektstrukturplan

Mit dem Projektstrukturplan wird ein komplexes Projekt in unterschiedliche Teilprojekte und Arbeitspakete aufgeteilt und grafisch dargestellt. Durch den Projektstrukturplan wird also die thematische Gliederung des Projektes übersichtlich dargestellt. Im Projektstrukturplan wird das Gesamtprojekt in logisch getrennte Teilprojekte aufgeteilt, die wiederum in Arbeitspakete strukturierte werden, welche in der Regel von einer Person verantwortet werden.

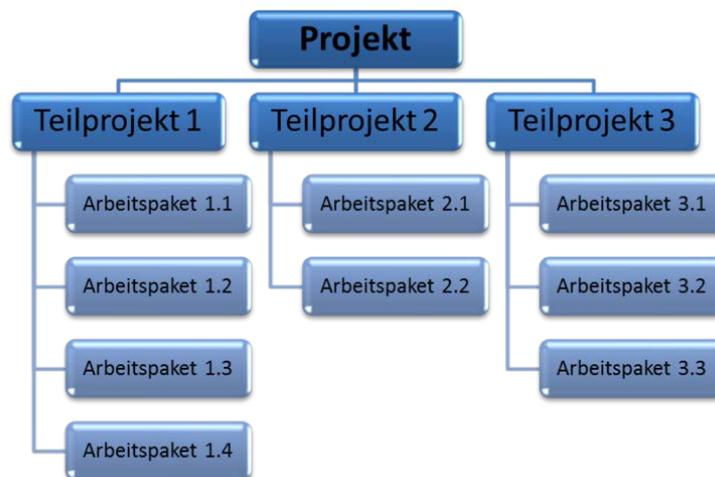


Abbildung 3 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan kann entweder top-down oder bottom-up entwickelt werden. Bei der top-down Vorgehensweise wird die Projektaufgabe in ihre Hauptbestandteile zerlegt und diese wiederum in Arbeitspakete gegliedert. Bei der bottom-up Vorgehensweise werden die zur Erbringung der Projektaufgabe notwendigen

Arbeitspakete gesammelt und dann logisch in Teilprojekte bzw. Projektphasen zusammengefasst. Der Projektstrukturplan kann somit auch bei der weiteren Planung wie z.B. der Ressourcenplanung helfen.

2.2.4 Ressourcenplanung

In der Ressourcenplanung werden die finanziellen und personellen Ressourcen für das Projekt geplant. Soweit möglich werden die notwendigen finanziellen Ressourcen für jedes Arbeitspaket abgeschätzt, so dass auch der zeitliche Anfall von Kosten abschätzbar ist.

Personalressourcen setzen sich aus den Mitgliedern des Projektteams zusammen. Falls sinnvoll, können weitere Mitarbeitende zu einzelnen Arbeitspaketen zusätzlich hinzugezogen werden. Die Auswahl der geeigneten Projektmitarbeitenden ergibt sich aus Zuständigkeiten und fachlichen Kompetenzen für die Durchführung des Projektes. Die Umfeldanalyse kann dabei helfen, Projektmitarbeitende zu identifizieren. In aller Regel rekrutieren sich Projektmitarbeitende aus der regulären Linienorganisation, d.h. sie müssen neben dem Projekt ihre regulären Aufgaben in ihrer Abteilung/Stabsstelle oder ggf. Fakultät bewältigen. Daher ist es sinnvoll, möglichst präzise den zeitlichen Aufwand für die einzelnen Mitarbeitenden abzuschätzen, möglichst auch, wann dieser anfällt. Die für das Projekt notwendigen Personalressourcen werden dann von den jeweiligen Leitungen bzw. von der Koordinationsgruppe formell dem Projekt zugeteilt.

Wenn im Projekt der Einsatz von Sach- und Personalkosten über den laufenden Betrieb hinaus erforderlich ist, sollte deren Einsatz in Absprache mit der Koordinationsgruppe oder dem Auftraggeber geplant werden und deren Entwicklung einem Monitoring unterliegen und dokumentiert werden.

Wenn Projekte quer zur Linienorganisation liegen, müssen Projektmitarbeitende ihre Regelaufgaben und die Projektaufgaben koordinieren und bestenfalls parallel angehen. Für jeden Mitarbeitenden sind daher die konkreten Arbeitsanteile für das Projekt zu kalkulieren und er/sie ist darin zu unterstützen, diese mit seinen/ihren Regelaufgaben abzustimmen.

Je länger ein Projekt dauert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass mit auslaufenden Verträgen oder auch altersbedingter Personalfluktuation gerechnet werden muss. Die Situation der Projektmitarbeitenden ist daher im Auge zu behalten und es ist vorausschauend zu planen, damit die vorgesehenen Aufgaben erfüllt werden können und keine Verzögerungen entstehen.

Zu Beginn eines Projekts und auch im weiteren Verlauf ist dafür Sorge zu tragen, dass die Projektmitarbeitenden über die für das Vorhaben nötigen Kompetenzen verfügen. Bei Nachholbedarf oder sich im Laufe des Projekts ändernden Anforderungen sollte für passende Fort- und Weiterbildungen gesorgt werden. Insbesondere verbreitetes Wissen zu Projektmanagement wird dem Projekt zugutekommen.

2.2.5 Feinplanung

Die Feinplanung des Projektes wird insbesondere in einem Zeit- und Ressourcenplan vorgenommen. Dabei werden die Arbeitspakete in eine zeitliche Reihenfolge gebracht, in der sie abgearbeitet werden, und die zuständigen Mitarbeitenden werden zugeteilt. Für jedes Arbeitspaket werden nun die konkreten Ergebnisse festgelegt und die Zeitdauer, d.h. die Termine, zu denen die Ergebnisse vorliegen, und der Ressourcenaufwand geschätzt. Dies wird in einem Zeit- und Ressourcenplan festgehalten. Es sollte auch geprüft werden, ob der Zeit- und Ressourcenplan als Ganzes realistisch in der geplanten Form abgearbeitet werden kann. Dabei sollten z.B. auch Semester- und Ferienzeiten bedacht werden. Graphisch kann ein solcher Plan als Balkendiagramm bzw. Gantt-Diagramm dargestellt werden.

Da ein längerfristiges Projekt nicht von Anfang an detailliert geplant werden kann, da man zu Beginn des Projektes die Feinheiten des Projektgegenstandes noch gar nicht vollständig erfassen kann und sich erfah-

rungsgemäß im Laufe des Projektes Änderungen ergeben, empfiehlt es sich, die Feinplanung nur kurz- bzw. mittelfristig in höherem Detailgrad durchzuführen und die längerfristige Planung etwas gröber zu belassen, dies aber auch transparent darzustellen. Im Zuge der rollierenden Planung werden die Planungen auf Grundlage der wachsenden Klarheit über den Projektgegenstand und der allfälligen Änderungen regelmäßig verfeinert und angepasst.

Vorlage: Arbeitspakete

Vorlage: Balkendiagramm, Gantt-Diagramm

2.2.6 Risikomanagement

Kein Projekt läuft ab wie geplant. Darum ist es sinnvoll, mögliche Risiken, die das Projekt beeinflussen, frühzeitig in die Planung mit einzubeziehen, um Strategien zu deren Bewältigung zu entwickeln. Eine Risikoanalyse hilft dabei, diese Risiken systematisch zu erfassen und zu bewerten. Dabei werden Risiken gesammelt sowie ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite geschätzt. Ein Risiko ist umso größer, je wahrscheinlicher es eintritt und je schwerwiegender die Auswirkungen auf das Projekt sind. Es empfiehlt sich, insbesondere für die großen Risiken frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um auf diese vorbereitet zu sein. In diesem Zusammenhang hilft es auch das Projektteam für die Risiken zu sensibilisieren, um so ein Frühwarnsystem zu etablieren, über das sich materialisierende Risiken frühzeitig erkennen lassen.

2.3 Projekt durchführen

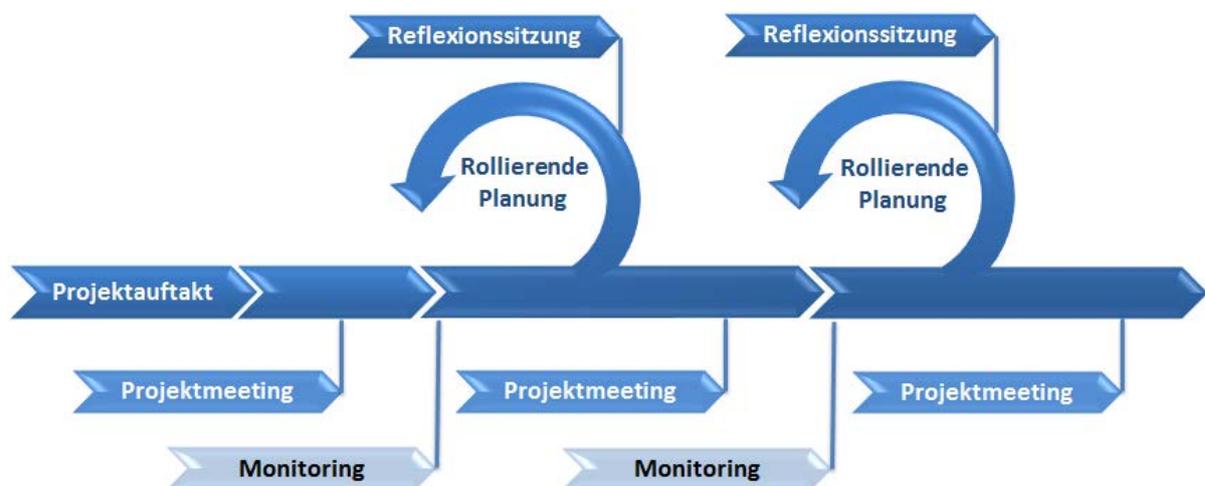


Abbildung 4 Projekt Durchführung

2.3.1 Projektsitzungen

2.3.1.1 Projektaufakt

Die Projektarbeit beginnt offiziell mit einer Auftaktveranstaltung (z. B. in Form eines Workshops), zu dem die Projektleitung einlädt und bei der sich das Projektteam erstmals trifft. Die Hauptaufgaben des Auftakterminals sind

- Kennenlernen der Projektmitarbeitenden
- Gemeinsames Verständnis der Ziele des Projektes
- Verteilung der Aufgaben
- Festlegen von Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt

2.3.1.2 Projektsitzungen

Die Hauptarbeit im Projekt findet während und zwischen den regelmäßigen Projekttreffen des Projektteams statt. Es empfiehlt sich, neben der Vorbereitung mit einer Agenda, die Ergebnisse der Projektsitzung festzuhalten, um die getroffenen Entscheidungen festzuhalten und Aufgaben zuzuordnen. Dazu eignet sich ein Ergebnisprotokoll, das festhält welche Entscheidungen getroffen wurden und welche Aufgaben von wem bis wann erledigt werden sollten.

Vorlage: Protokoll

2.3.1.3 Koordinationsgruppenmeetings

Neben den internen Projekttreffen, berichtet die Projektleitung bzw. die Teilprojektleitungen den Projektfortschritt regelmäßig an die Koordinationsgruppe. Die Hauptfunktionen des Koordinationsgruppenmeetings sind

- Monitoring des Projektfortschritts
- Zuteilung von Projektressourcen
- Koordination zwischen Projekten und Abteilungen/Stabsstellen

2.3.1.4 Reflexionssitzungen

Reflexionssitzungen dienen dazu, die eigene Projektarbeit zu reflektieren und bei Bedarf nachzusteuern. Da man sich in der Projektarbeit gerne in den Details des Projektes verliert, eignet sich dafür eine separate Sitzung gut, in der nur die Zusammenarbeit im Projekt diskutiert und reflektiert wird. Die Sitzungen finden je nach Bedarf etwa einmal jährlich und am Ende des Projektes statt.

2.3.2 Rollierende Planung

Ein Projekt wird nur selten wie anfangs geplant ablaufen. Darum eignet sich eine rollierende Planung gut zur Feststellung des Projektfortschritts und zur kontinuierlichen Fortführung und Anpassung der Planung sowie zur Reaktion auf eventuelle Projektänderungen. Grundlage der rollierenden Planung ist ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich des Projektfortschritts, der sich im Groben an den Meilensteinen des Projektplans orientiert. Zu beachten sind dabei insbesondere die inhaltliche bzw. zeitliche Abhängigkeit zwischen Arbeitspaketen bzw. Teilprojekten, z.B. ein Arbeitspaket kann erst begonnen werden, wenn ein anderes beendet wurde, und eventuelle externe Abhängigkeiten, die nicht im Einfluss der Projektbeteiligten liegen.

Im Rahmen der rollierenden Planung ist auch eine kontinuierliche Aktualisierung des Risikomanagements sinnvoll, um etwaigen sich ändernden Risiken adäquat begegnen zu können. Verändern können sich beispielsweise:

- die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos
- der zu erwartende Schaden
- ein Risiko kann wegfallen
- ein Risiko kann neu auftreten
- Maßnahmen zur Risikoprävention können sich ändern

Durch die rollierende Planung wird der Projektplan neben einem Planungsdokument auch zu einem Arbeitsdokument, an dem sich der aktuelle Projektstand und die zu erledigenden Aufgaben ablesen lassen.

Vorlage: Arbeitspakete

Vorlage: Balkendiagramm und Gantt-Diagramm, Projektplan

Sollte es im Verlauf des Projekts zu einer wesentlichen Änderung kommen, die die Aktivitäten, die Ergebnisse, den Zeitrahmen oder die Kosten des Projektes betrifft, sollte diese Änderung mit der Koordinationsgruppe abgestimmt werden.

Auch während der Durchführung des Projektes steht das Projektbüro als Ansprechpartner zur Verfügung.

Meilensteine werden häufig vom Auftraggeber abgenommen, sie sind also auch wichtige Ereignisse für das Berichtswesen in der Projektdurchführung. Die Meilensteine strukturieren also das Projekt inhaltlich über die zu erreichenden Zwischenschritte und zeitlich über die festgelegten Termine und dienen somit auch zur internen Projektplanung für die Projektleitung und das Projektteam. Ein erfolgreich erreichter Meilenstein schafft somit Motivation für das Projektteam und ist auch ein Grund zum Feiern!

2.3.3 Projektmonitoring

Eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende rollierende Planung und eine erfolgreiche Durchführung eines Projektes in einer sich ändernden Umgebung ist das Projektmonitoring. Das Monitoring hilft, einzuschätzen, inwieweit der Projektplan umgesetzt wurde und in der Zukunft in der geplanten Form umsetzbar ist oder ob Anpassungen notwendig erscheinen. Es umfasst die Zieldimensionen Leistungs-, Termin-, und Kostenkontrolle.

Die Leistungskontrolle kann entweder über eine subjektive Leistungsschätzung der Projektmitarbeitenden erfolgen, was jedoch die Gefahr einer chronischen Überschätzung mit sich bringt oder mit Hilfe der 0/50/100 %-Methode. Bei dieser Methode wird der Fortschritt der einzelnen Arbeitspakete grob geschätzt. 100 % entspricht hierbei einem abgeschlossenen Arbeitspaket, 50% einem bereits begonnen und 0% einem noch nicht begonnenen Arbeitspaket.

Zur Termin- und Kostenkontrolle empfiehlt es sich (bestenfalls zu den Meilensteinterminen) einen Plan-Ist-Vergleich durchzuführen.

Die folgenden Instrumente helfen beim Monitoring des Projektfortschritts und dokumentieren diesen. Sie bilden damit eine Grundlage der rollierenden Planung und dienen zur Information der Koordinationsgruppe.

2.3.3.1 Statusbericht

Der Statusbericht gibt einen knappen Überblick über den aktuellen Zustand des Projektes und stellt dar, inwieweit Meilensteine und wesentliche Projektaktivitäten umgesetzt wurden und inwieweit sich das Projekt innerhalb der Zeit- und Kostenplanung befindet. Der Statusbericht wird insbesondere zur Information der Koordinationsgruppe verwendet. -

Vorlage: Statusbericht

2.3.3.2 Ampelsystem

Als Monitoring- und Steuerungsinstrument innerhalb des Projektes auf einer feinkörnigeren Ebene eignet sich ein Ampelsystem, bei dem für alle auszuführenden Aufgaben farblich kodiert dargestellt wird, inwieweit eine Aufgabe im Plan liegt. Dies hilft dem Projektteam bei der Projektsteuerung und der rollierenden Planung und lässt einfacher erkennen, welche Auswirkungen verzögerte oder anders ausgeführte Aktivitäten auf das Projekt haben.

Vorlage: Ampelliste

2.4 Projekt abschließen

2.4.1 Übergabe in die Linienorganisation

Da Projekte zeitlich begrenzte Aufgaben sind, haben sie ein klar definiertes Ende. In den meisten Projekten gehen die bearbeiteten Aufgaben jedoch in den Regelbetrieb über, d.h. sie gehen von der Projektorganisation in die Linienorganisation über. Dieser Übergang sollte möglichst schon frühzeitig geplant werden, so dass ein reibungsloser Übergang gewährleistet ist. Relevant ist dafür die

- Institutionelle Verankerung/Zuständigkeit für den Regelbetrieb,
- Zuteilung von Ressourcen,
- ggf. Schulung von Mitarbeitenden.

Ziel sollte sein, dass die vom Projekt vorbereiteten Aufgaben im Regelbetrieb nachhaltig durchgeführt werden können.

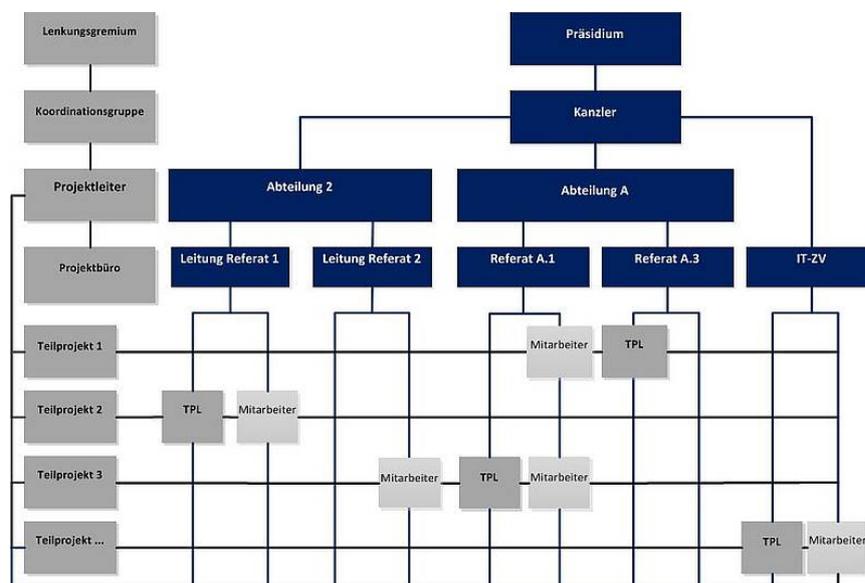


Abbildung 5 Projektmatrix

2.4.2 Projektabschluss

Zum Ende des Projektes werden die Projektergebnisse offiziell vom Auftraggeber bzw. der Koordinationsgruppe abgenommen. Die Projektabschluss erfolgt in Form eines Abschlussberichts/Abschlusspräsentation für den Auftraggeber, die wesentlichen Ergebnisse werden der Uni-Öffentlichkeit vorgestellt.

2.4.3 Reflexion des Projekts

Zum Abschluss des Projektes empfiehlt es sich, das Projekt zu reflektieren, um Erfahrungen für zukünftige Projekte zu erörtern und festzuhalten. Dafür eignet sich eine Reflexionssitzung mit den wichtigsten Projektmitarbeitenden und Stakeholdern.

3 Vorlagen und Checklisten

Die Vorlagen und Checklisten stehen auf unseren Webseiten vom **Referat A.3 – Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung** unter **Aufgaben** im **Projektmanagement** zum Download bereit.

- Arbeitspakete
- Projektsteckbrief
- Zeit- und Ressourcenplan
- Protokoll
- Statusbericht
- Ampelliste

4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Projekt initiieren	11
Abbildung 2 Projekplanung.....	13
Abbildung 3 Projektstrukturplan	14
Abbildung 4 Projekt Durchführung	16
Abbildung 5 Projektmatrix.....	19