

Handbuch Projektmanagement

- Projektmanagement an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe

Hochschule Ostwestfalen-Lippe
University of Applied Sciences

Inhalt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	3
Die wichtigsten Begriffe im Überblick	4
Vorwort	5
1 Projektmanagement auf einer Seite	6
2 Projektmanagement an der Hochschule OWL	7
2.1 WARUM: Von der Linie und Projekten...	7
2.2 WAS: Projekte entstehen und werden gewichtet	7
2.3 WIE: Projektablauf an der Hochschule OWL	9
2.4 WER: Projektbeteiligte und ihre Rollen	11
2.5 PLUS: Leitsätze für Projektarbeit an der Hochschule OWL	12
3 Mein Projekt von A-Z	13
3.1 Vor dem Start: Projektdefinition	13
3.2 Projekte starten: Grob- und Detailplanung	13
3.2.1 Zieldefinition	13
3.2.2 Projektstrukturplan	14
3.2.3 Umfeldanalyse	15
3.2.4 Risikoanalyse	16
3.2.5 Schätzmethoden	16
3.2.6 Teambesetzung	18
3.2.7 Auftaktveranstaltung	18
3.3 Projekte führen und steuern: Realisierung	18
3.3.1 Regelmäßige Projekttreffen	18
3.3.2 Teamentwicklung	19
3.3.3 Messbarkeit von Projektfortschritt	19
3.3.4 Änderungsprozess	20
3.3.5 Update Umfeld- und Risikoanalyse	20
3.3.6 Statusbericht	21
3.4 Projekte beenden: Projektabschluss	22
3.4.1 Letzte Teamsitzung	22
3.4.2 Projektabschlussbericht	22
3.4.3 Abschlussveranstaltung „Nach dem Projekt ist vor dem Projekt“	22
Literatur	23
Anhang	24

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Projektablauf an der Hochschule OWL	6
Abb. 2: Abgrenzung von Linien-, Sonderaufgaben und Projekten	7
Abb. 3: Entstehung von Projekten	7
Abb. 4: Auswahl von Projekten	8
Abb. 5: Beispiel grafische Darstellung des Gesamtportfolios der Hochschule OWL	9
Abb. 6: Ablauf von Projekten an der Hochschule OWL	10
Abb. 7: Organigramm zur Organisationstruktur	11
Abb. 8: Das Magische Dreieck im Projektmanagement	14
Abb. 9: Projektstrukturplan	14
Abb. 10: Excel-Tool Umfeldanalyse	15
Abb. 11: Excel- Tool Risikoanalyse	16
Abb. 12: Endlosprotokoll mit Excel	18
Abb. 13: Teamuhr nach Tuckman	19
Abb. 14: Meilenstein-Trendanalyse und Beispiel-Projekt vor dem Scheitern [Neumann 2013, S. 97]	20
Abb. 15: Statusbericht	21
Tab. 1: Beispiele für Linien-, Sonder- und Projektaufgaben an der Hochschule OWL	7
Tab. 2: Checkliste Zieldefinition	13
Tab. 3: Beispiele für Phasenmodelle	15
Tab. 4: Checkliste Mögliche Risikoquellen	16
Tab. 5: Schätzmethoden [vgl. z. B. Neumann 2012, S. 67; Litke 2012, S. 80]	17
Tab. 6: Tipps für die Schätzung [vgl. z. B. Neumann 2012, S. 68]	17
Tab. 7: Exkurs Mini-Meetings	19
Tab. 8: Checkliste Projektabschluss	22

Die wichtigsten Begriffe im Überblick

Begriff	Erläuterung
Ablaufplan	Übersicht über den geplanten Ablauf der einzelnen Aufgaben unter Berücksichtigung von Vorgänger-/Nachfolgerbeziehungen.
Abschnitt	Auch Projektmanagementphase; Zusammenfassung typischer, methodischer Vorgänge: Definition, Grobplanung, Detailplanung, Realisierung, Abschluss.
Arbeitspaket	Untergliedert die Phasen; In sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb eines Projekts, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden.
Aufgabe	Einzelne Aufgaben eines Arbeitspakets, die sich Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Terminen zuordnen lassen.
Auftaktveranstaltung	Auch Kick-Off-Meeting; Offizielle Veranstaltung zum Projektauftakt, damit alle Mitglieder ein gemeinsames Verständnis für das Projekt entwickeln.
Auftraggeberin, Auftraggeber	Vom Steuerkreis für Hochschulprojekte eingesetzte Verantwortliche diverser Projekte. An ihn bzw. sie berichtet die Projektleitung.
Einlasten	Projekte werden im Vergleich zu den anderen Projekten eingeschätzt. Grundlage sind die Kategorisierung in A-, B-, C-Projekte, Sonder- oder Linienaufgabe (Umfang des notwendigen Projektmanagements) und die Priorisierung (Bedeutung im Verhältnis zu den anderen Projekten im Portfolio, d. h. der Gesamtheit der Hochschulprojekte).
Meilenstein	Ereignis, das Etappenziele eines Projekts darstellt bzw. bedeutende Zwischenergebnisse. Gelegenheit, um Risiken, Ziele und Umfeldanalyse zu aktualisieren.
Multiprojektmanagement [MPM]	Koordinierung mehrerer Projekte bzgl. übergeordneter Gesamtziele und Zuordnung gemeinsamer Ressourcen.
Projektleitung, Projektleiterin, Projektleiter	Projektverantwortliche Person, mit der grundlegenden Planung und Abwicklung eines Projekts beauftragt.
Projektbüro (PB)	Aufgaben des Projektbüros sind: Unterstützung und Beratung der Projektleitungen bei der Planung und Durchführung ihrer Projekte, Bereitstellung von Checklisten und Hilfsmitteln für das Projektmanagement an der HochschuleOWL, Unterstützung des Steuerkreis der Hochschulprojekte bei der strategischen Planung und Steuerung der Hochschulprojekte.
Projektstrukturplan	Hierarchische Darstellung der Projektstruktur (aller Phasen und Arbeitspakte) als Diagramm.
Projektteammitglieder	Sie führen die operativen Aufgaben eines Projektes aus und bearbeiten eigenverantwortlich Arbeitspakte. Sie vertreten das fachliche und methodische Know-how einer Abteilung und bringen Informationen aus der Linie in das Projekt ein.
Stakeholder	Personen, die Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Projektes haben (auch Projektbeteiligte).
Steuerkreis für Hochschulprojekte (SK)	Ist ein übergeordnetes Gremium, das die Aufgaben des Multiprojektmanagements übernimmt, Projekte startet, stoppt und beendet und die Gesamtheit der Hochschulprojekte im Sinne der Strategie der Hochschule entwickelt.

Vorwort

Projektarbeit – das kennen Sie schon, oder?

Ja! Denn die meisten von uns haben schon einmal in Projekten gearbeitet oder sogar Projekte verantwortet und geleitet. Sie haben schon einmal positive Gruppendynamik gespürt und die Vorteile eines motivierten Teams erlebt. Vielleicht haben Sie aber auch schon einmal den Überblick über die Fülle der Aufgaben verloren. Oder im laufenden Prozess war die Aufgabenstellung nicht mehr ganz klar bzw. wurde deutlich verändert. Das Resultat sind Projekte ohne Anfang und Ende, die unnötig Zeit und Ressourcen binden, suboptimale Ergebnisse liefern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unzufrieden machen.

Warum Projektmanagement an der Hochschule OWL?

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an die Beschäftigten der Hochschule gewachsen. Der Arbeitsalltag ist zunehmend von kurzfristigen Anfragen und übergreifenden Aufgaben geprägt, die mit Kolleginnen und Kollegen anderer Bereiche abgestimmt werden müssen. Das Projektmanagement ist die Antwort darauf: Aufgaben sollen verbindlich definiert, Ziele und Verantwortlichkeiten festgelegt, Ansprechpersonen benannt und Aufwände für einen bestimmten Zeitraum geplant werden. Höhere Transparenz, eine starke Identifizierung mit dem Hochschulentwicklungsplan und eine noch deutlichere Orientierung an den strategischen Leitlinien im Hochschulalltag sind weitere Ziele.

Die mit den Personalräten vereinbarte einjährige Pilotphase zur Einführung des Projektmanagements an der Hochschule OWL wurde im Oktober 2013 mit großem Erfolg evaluiert. Entsprechend der Empfehlung des Steuerkreises haben die Personalräte der unbefristeten Einführung des Projektmanagements an der Hochschule zugestimmt.

Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement (PM) steht für das Planen, Steuern und Überwachen eines Projekts. Ziel ist es, mit Hilfe der Projektbeteiligten die Projektziele innerhalb eines festgelegten Zeithorizonts zu erreichen. Um dies zu gewährleisten, setzt die Projektleitung bestimmte Managementmethoden ein.

Die Normen zum Projektmanagement sind in der DIN 69901 geregelt. Projektmanagement-Methoden sind grundsätzlich unabhängig von Branche und Projektinhalt. Es ist jedoch sinnvoll, aufbauend auf diesen Methoden, individuelle Modelle für die speziellen Ansprüche der einzelnen Unternehmen und in unserem Fall der Hochschule OWL zu entwickeln.

Das Handbuch

Ziel dieses Handbuchs ist es, die wichtigsten Grundlagen des Projektmanagements zu vermitteln und dabei die in der allgemeinen Projektmanagementliteratur skizzierten Methoden und Prozesse auf die besonderen Rahmenbedingungen und Strukturen der Hochschule OWL zu übertragen. Als Auftraggeberin bzw. Auftraggeber, als Projektleitung und als Projektteammitglied der Hochschule OWL können Sie dieses Handbuch als Nachschlagewerk und Arbeitshilfe nutzen.

Kapitel 2 führt Sie in die Strukturen rund um das Projektmanagement an der Hochschule OWL ein. Sie erhalten z. B. Antworten auf die Fragen „Was unterscheidet Aufgaben von Projekten?“, „Wie sieht Projektarbeit im Arbeitsalltag konkret aus?“ oder „Wer entscheidet über neue Projekte?“.

Kapitel 3 begleitet Sie durch Ihr Projekt: Hier finden Sie Methoden und Hinweise zu den einzelnen Projektabschnitten, z. B. zu den Pflichten des Projektteams, zu pragmatischen Vorgehensweisen und Tipps zum Umgang mit Projektbeteiligten.

Am Ende des Handbuchs finden Sie eine Literaturauswahl, die Sie zur persönlichen Vertiefung der Inhalte nutzen können. Den Großteil der Bücher können Sie in der Bibliothek der Hochschule OWL ausleihen oder sogar über den Campuszugriff des Bibliothekskatalogs herunterladen.

1. Projektmanagement auf einer Seite

Was ist ein Projekt?

Vorhaben werden zu Projekten, wenn sie folgende Kennzeichen haben:

- neu- bzw. einzigartig,
- zeitlich begrenzt,
- inhaltlich komplex und interdisziplinär relevant

Welche Vorteile hat Projektmanagement?

Die Arbeit mit diesen Projektmanagementmethoden führt zu:

- einem optimalen Ressourceneinsatz,
- einer transparenten Abwicklung, sowie
- der sach-, termin- und kostengerechten Erledigung von komplexen Aufgaben.

Wie sieht der standardisierte Projektablauf an der Hochschule OWL aus?

Projekte an der Hochschule OWL orientieren sich an fünf Abschnitten (vgl. Abb. 1). Im Zeitverlauf wird die Planung immer genauer ausgearbeitet, um während der Projektrealisierung möglichst exakte Vorstellungen über den Inhalt, den Zeitverlauf und die Aufwände zu haben.

Projektdefinition:

- Ideen werden generiert und anhand des Projektantrags beschrieben.
- Der Steuerkreis für Hochschulprojekte berät die Idee bzw. den Projektantrag.
- Der Steuerkreis für Hochschulprojekte erteilt ggf. den Planungsauftrag und setzt die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber ein [Meilenstein ♦].

Grobplanung:

- Die Projektleiterin bzw. der Projektleiter erstellt in Abstimmung mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber den Projektauftrag.
- Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber gibt die Grobplanung frei [♦].

Detailplanung:

- Die Auftaktveranstaltung findet statt [♦].
- Die Projektplanung wird ausgearbeitet, einzelne Arbeitspakete und Aktivitäten werden terminiert.
- Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber gibt die Detailplanung frei [♦]

Realisierung:

- Das Projekt wird durchgeführt und regelmäßige Statusberichte werden erstellt.
- Der Steuerkreis der Hochschulprojekte wird informiert und die Fertigstellungsmeldung erfolgt [♦].

Projektabchluss:

- Der Abschlussbericht wird dokumentiert und evaluiert die Ergebnisse des Projekts.
- In der Abschlussveranstaltung werden Projektleitung und Projektteam formal entlastet [♦].

Kurz: Projektmanagement ist die methodische Planung und Steuerung für die Umsetzung eines neuartigen Vorhabens.



■ Abb. 1: Projektablauf an der Hochschule OWL

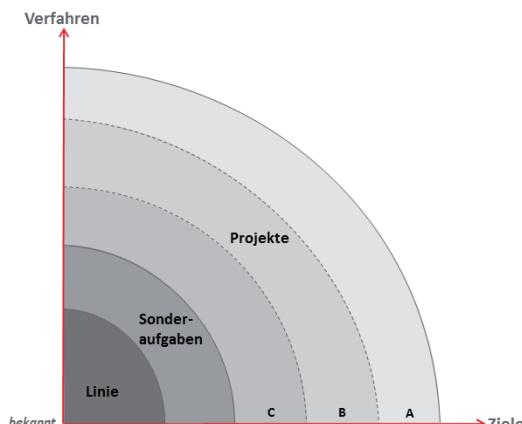
2. Projektmanagement an der Hochschule OWL

■ Mit der Anwendung von Projektmanagement adaptiert die Hochschule OWL Managementmethoden, die ihre Grundlagen in der freien Wirtschaft haben. Projektmanagement bezogen auf Themen der Verwaltung hat besondere Anforderungen, z.B. im Hinblick auf die Selbstverwaltungsaufgaben (strukturell) oder hinsichtlich heterogener Interessensgruppen (inhaltlich). Aus diesem Grund hat die Hochschule OWL Strukturen geschaffen, die diesen speziellen Bedarfen gerecht werden.

2.1 WARUM: Von der Linie und Projekten...

■ Die klassische Organisationsform an der Hochschule ist die Linienorganisation, die durch klare Hierarchien gekennzeichnet ist. Formal verlaufen Zusammenarbeit und Kommunikation immer über die jeweilige Abteilungsleitung. Für viele Tätigkeiten an der Hochschule ist diese Form der Organisation sinnvoll, weil Linienarbeit nur so prozess- und ergebnissicher möglich ist.

Andere Aufgaben fallen nur ein einziges Mal an und Aufwand sowie Komplexität sind begrenzt. Diese Vorhaben werden als Sonderaufgaben bezeichnet und im Normalfall durch einzelne Personen in der Von Projekten spricht man, wenn Aufwand, Komplexität und Neuartigkeit der Aufgabe steigen. Besonders dann, wenn die Aufgabe bereichs- und schnittstellenübergreifend angelegt ist, lohnt sich eine Bearbeitung in Projektform. Die Vorteile sind bspw. direkte Kommunikationswege, effektive Steuerung, klare Zuständigkeiten und ein Risiko- und Umfeldmanagement.



■ Abb. 2: Abgrenzung von Linien-, Sonderaufgaben und Projekten

Abbildung 2 verdeutlicht die Abgrenzung von Linienaufgaben, Sonderaufgaben und Projekten. Kriterien sind auf der y-Achse die Neuartigkeit der Vorgehensweise bei der Bearbeitung und auf der x-Achse die Neuartigkeit der Ziele, die mit der Aufgabe verfolgt werden. Mit zunehmendem Projektcharakter steigt auch der Anspruch an das Projektmanagement und an die Projektleitung. Tabelle 1 führt einige Beispiele für Linien-, Sonder- und Projektaufgaben an der Hochschule OWL auf.

■ Tab. 1: Beispiele für Linien-, Sonder- und Projektaufgaben an der Hochschule OWL

Linienaufgaben	Sonderaufgaben	Projekte
- Einstellungsverfahren	- Zielvereinbarung	- Bauprojekte
- Gremienbetreuung	- Absolventenbefragung	- Telefonanlage
- Rechnungswesen	- Konzeption Patentstrategie	- Studieren 2013
- Immatrikulation		- Perspektive Vielfalt

2.2 WAS: Projekte entstehen und werden gewichtet

■ Ideen und Vorhaben entstehen auf vielfältige Art und Weise, z. B. durch gesetzliche Vorgaben, technische Weiterentwicklung, Wachstum oder strategische Ziele. Auch Hochschulangehörige können direkt über die Homepage Ideen einbringen.

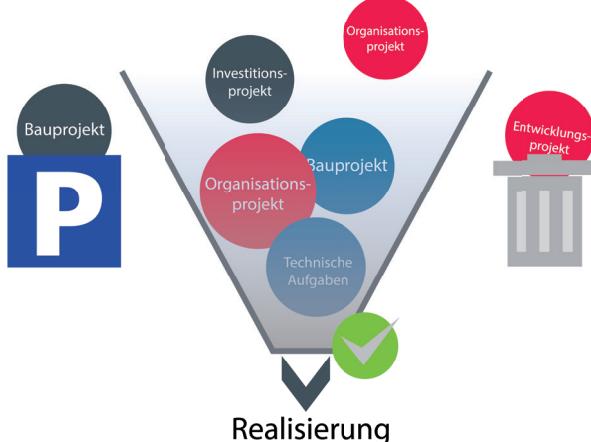


■ Abb. 3: Entstehung von Projekten

In der Regel gibt es wesentlich mehr Ideen und Aufgaben, als es Ressourcen zu deren Umsetzung gibt. Außerdem entsprechen nicht alle Ideen den strategischen Zielen der Hochschule. Deshalb werden die Projektideen näher betrachtet und ausgewählt: Machbarkeit und Bedeutung sind damit die Entscheidungskriterien für die Auswahl der Projektideen.

Das Projektbüro bereitet Informationen rund um die Projektidee für den Steuerkreis der Hochschulprojekte auf. Es nimmt Rücksprache mit dem Ideengeber und macht einen

Vorschlag zur Einlastung auf der Grundlage verschiedener Kriterien. Die inhaltliche Einschätzung übernimmt dann der Steuerkreis für Hochschulprojekte: einige Ideen werden „be-graben“, andere werden „geparkt“, bis die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die verbleibenden Ideen werden, mit dem Ziel, diese zu realisieren, in das Projektportfolio der Hochschule aufgenommen, (vgl. Abb. 4).



■ Abb. 4: Auswahl von Projekten

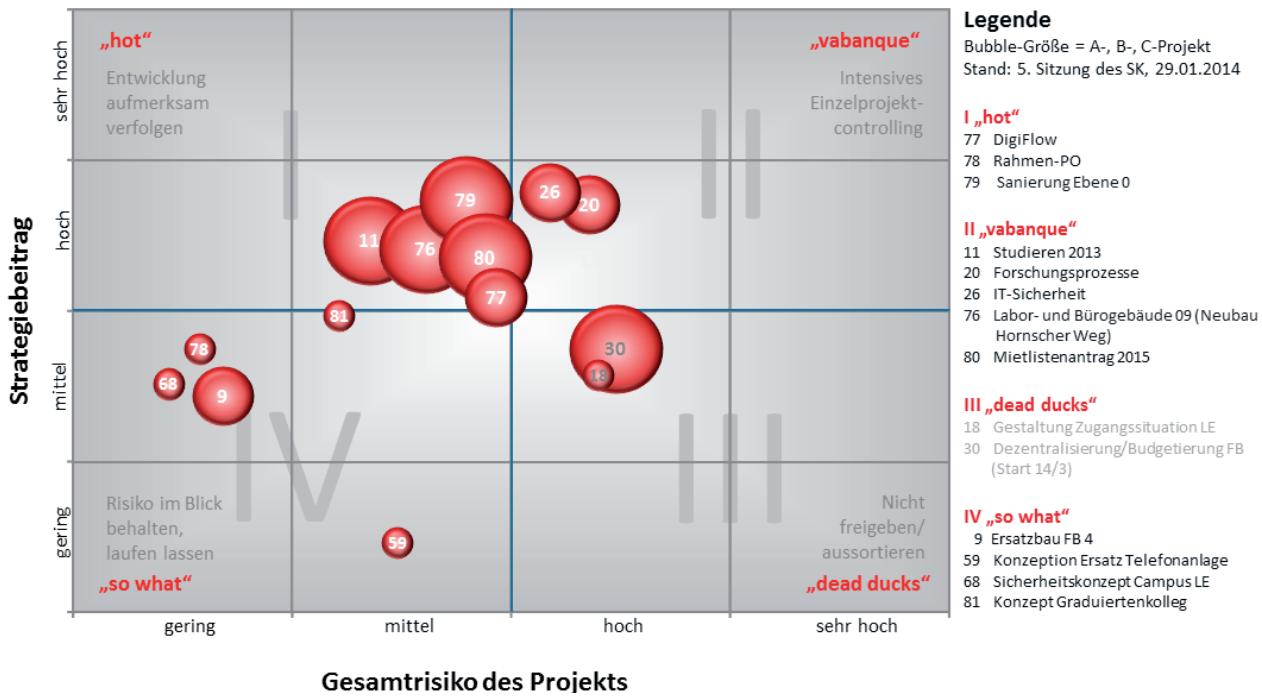
Die Aufgabe des Steuerkreises für Hochschulprojekte ist es nun, die ausgewählten Projekte ins bestehende Portfolio einzurichten, entsprechend ihrer Bedeutung zu gewichten und damit auch die Ressourcennutzung und -auslastung zu steuern.

Anhand eines Kriterienkatalogs nimmt der Steuerkreis für Hochschulprojekte die Kategorisierung der Projektidee vor: das Ergebnis ist die Einordnung der Idee als A-, B- oder C-Projekt. Damit wird der Umfang der Projektmanagementmethoden (Tailoring) und die notwendige Erfahrung der Projektleitung festlegt. Eingeschätzt werden das Budget, projektrelevante Risiken, die Komplexität, der Neuigkeitsanteil und die Bedeutung. Das vollständige Bewertungsschema ist im Anhang einzusehen.

Im nächsten Schritt wird durch die Priorisierung, die Bedeutung des Projekts im Verhältnis zu den anderen Projekten im Portfolio eingeschätzt. Ziel ist es dabei, Überschneidungen und Ressourcenrivalitäten zu vermeiden. Kriterien der Priorisierung sind die angenommene Erfolgswahrscheinlichkeit, die strategische Relevanz des Projekts, die operative Notwendigkeit und die wirtschaftliche Bedeutung.

Die Einschätzung der einzelnen Ziel-Kriterien ermöglicht auch einen Gesamtüberblick über das Portfolio, also über die Gesamtheit der Projekte an der Hochschule. Um strategisch planen zu können, werden regelmäßig der Strategiebeitrag und das Gesamtrisiko der Projekte einander gegenübergestellt. Abbildung 5 zeigt beispielhaft das Projektportfolio der Hochschule OWL zu einem bestimmten Zeitpunkt, das sich aus der o. g. Einschätzung ableitet. Auf der Ordinate wird der erwartete „Strategiebeitrag“ des Projekts, auf der Abszisse das angenommene Gesamtrisiko des Projekts abgetragen.

Daraus ergeben sich 4 Quadranten, die die unterschiedliche Attraktivität der Projekte im Hinblick auf Strategiebeitrag und Risiko verdeutlichen (vgl. Abb. 5): **Hot** – das sind die Projekte mit hohem Strategiebeitrag und geringem Risiko; die interessantesten Projekte. **Vabanque** [aus dem Glücksspiel = alles aufs Spiel setzen] – diese Projekte haben ein sehr hohes Risiko und verlangen deshalb ein intensives Einzelprojekt-Controlling. **So what** – diese Projekte schaden nicht und haben ein geringes Risiko, allerdings binden sie Ressourcen und es kann sein, dass sich das Risiko verändert und größer wird. **Dead ducks** [= Schnappsidee] – das sind die unattraktivsten Projekte mit niedrigem Strategiebeitrag und hohem Risiko. Auch wenn es das Ziel ist, möglichst viele Projekte mit geringem Risiko und hohem Strategiebeitrag im Portfolio zu haben, sieht die Realität zumeist anders aus. Die Darstellung ist deshalb keine Entscheidungsgrundlage sondern nur ein Hilfsmittel, um den Überblick zu behalten.



■ Abb. 5: Beispiel grafische Darstellung des Gesamtportfolios der Hochschule OWL

2.3 WIE: Projektablauf an der Hochschule OWL

■ Im Projektablauf spiegeln sich die Besonderheiten einer [Hochschul-]Verwaltung wider. Für Wissenschaftler und wirtschaftsnah Beschäftigte wird die Vorgehensweise ungewöhnlich sein: hier ist es die Regel, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Antragstellung eines Projektantrags für Drittmittel arbeiten und erst nach der Bewilligung die Förderung in Form von Personal- und Sachmitteln erfolgt. Im Verwaltungsbereich dagegen müssen die Ressourcenansprüche aus den verschiedenen Verwaltungsbereichen bereits vor dem eigentlichen Projektbeginn klar definiert sein. Es werden auch keine zusätzlichen Personal- und Sachmittel zur Verfügung gestellt.

Projekte an der Hochschule OWL orientieren sich an fünf Projektabschnitten. Für den Abschluss jedes Projektabschnitts sind formale Meilensteine festgelegt. Jedes Projekt bekommt in der Planung ggf. weitere, individuelle Meilensteine.

1. Projektdefinition:

In diesem Abschnitt werden Ideen generiert und anhand des Projektantrags konkreter beschrieben. Der Projektantrag wird dem Projektbüro übermittelt und im Steuerkreis für Hochschulprojekte diskutiert, kategorisiert und priorisiert. Dieser Abschnitt endet mit dem Planungsauftrag und dem Einsatz der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers durch den Steuerkreis.

2. Grobplanung:

In diesem Abschnitt wird die Projektleiterin bzw. der Projektleiter eingesetzt und erstellt einen mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgestimmten Projektauftrag. Dieser legt u. a. Ziele, Zeit, Aufwände und Struktur des geplanten Projekts fest. Feste Messgrößen bzw. Bewertungsmaßstäbe für die zu erreichenden Ziele werden entwickelt. Die Grobplanung endet mit der Freigabe des Projektauftrags durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber.

3. Detailplanung:

Die Detailplanung beginnt mit der Auftaktveranstaltung, in der die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber, die Projektleitung und das Projektteam zusammenkommen. Die Projektleitung vervollständigt die Projektplanung anhand der Projektmappe und spezifiziert und terminiert die einzelnen Arbeitspakete und Aktivitäten durch die Arbeitspaketfeinplanung. Das Ende dieses Abschnitts markiert die Freigabe der Projektplanung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber.

4. Realisierung:

Das Projekt wird durchgeführt. Dabei beobachtet und steuert die Projektleitung den Projektfortschritt. In regelmäßigen festgelegten Abständen berichtet die Projektleitung der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber anhand des Statusberichts. Abweichungen hinsichtlich Qualität, Kosten und Terminen müssen mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber besprochen und genehmigt werden. In den Steuerkreissitzungen berichtet die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber über den Fortgang des Projekts. In der letzten Teamsitzung wird der Abschlussbericht vorbereitet.

5. Projektabschluss:

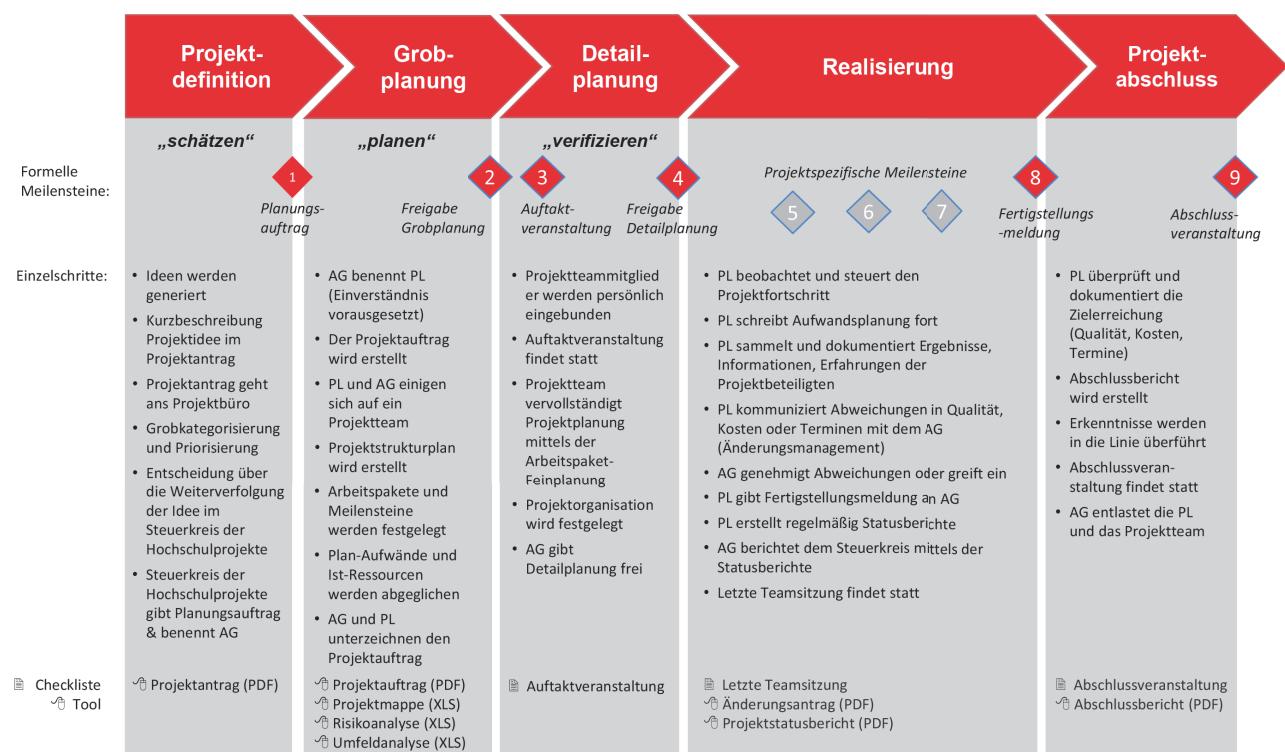
Die Projektleitung evaluiert das Projekt zusammen mit dem Projektteam hinsichtlich der Zielerreichung, dokumentiert die Erkenntnisse, überführt diese in die Linie und erstellt einen

Abschlussbericht. Das Projekt endet mit einer Abschlussveranstaltung in der die Projektleitung und das Projektteam durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber formal entlastet werden.

Abbildung 6 fasst Ablauf und Arbeitsschritte zusammen und macht deutlich, dass einer entspannt verlaufenden Realisierung eine sehr gründliche und umfassende Planung vorausgeht. Während im Abschnitt der Projektdefinition Aufwände und Ressourcen lediglich geschätzt werden können, können sie im Verlauf geplant und schließlich verifiziert werden. Während der Projektrealisierung werden gesetzte Teilziele regelmäßig geprüft und der Projektfortschritt verfolgt, um ggf. rechtzeitig reagieren zu können.

Der Aufwand für die Durchführung der Projektmanagementmethoden sollte je nach Projekt bei etwa 5 % des Gesamtaufwands liegen. Zur Unterstützung der Projektleitung bei der Anwendung der Methoden stellt das Projektbüro verschiedene Dokumente im Intranet bereit:

<https://www.hs-owl.de/intern/hochschulprojekte/downloads.html>



■ Abb. 6: Ablauf von Projekten an der Hochschule OWL

2.4 WER: Projektbeteiligte und ihre Rollen

■ Verschiedene Projektbeteiligte führen ein Projekt zum Ziel. Dabei spielt jede Beteiligte bzw. jeder Beteiligte eine bestimmte Rolle und sollte über genau die Informationsfülle und -tiefe verfügen, die notwendig ist, um die Rolle optimal ausführen zu können. Der Detaillierungsgrad nimmt dabei über die Organisationsstufe hinweg ab. Das bedeutet, dass der Steuerkreis für Hochschulprojekte nur sehr verdichtete Informationen erhält, die ihm erlauben, das Projekt im Vergleich zu den anderen Projekten im Portfolio zu beurteilen. Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber ist durch die regelmäßigen Statusberichte detaillierter informiert und die Projektleitung muss über alle Punkte des Projekts und seiner Teilbereiche Bescheid wissen.



■ Abb. 7: Organigramm zur Organisationstruktur

Der Steuerkreis der Hochschulprojekte:

Er ist die übergeordnete Entscheidungsinstant für die Gesamtheit der Projekte an der Hochschule OWL und fungiert als eine Art Aufsichtsrat. Er plant, beobachtet und steuert die Projekte an der Hochschule OWL. Das Präsidium, die Dezernatsleitungen, die Vorsitzenden der Personalräte und die bzw. der Vorsitzende der FBK sind ständige Mitglieder des Steuerkreises. Stimmberechtigt ist das Präsidium, das die Strategie der Hochschule verantwortet; die anderen Mitglieder stehen beratend zur Seite. Zur Teilnahme an den Steuerkressitzungen berechtigt ist die Gleichstellungsbeauftragte. Ziel des Steuerkreises ist es, das Projektportfolio im Sinne der strategischen Ziele der Hochschule zu entwickeln. Auf diesem Weg soll eine optimale Koordinierung der Ressourcen und vorhandenen Kompetenzen erreicht werden. Vier Mal im Jahr entscheidet der Steuerkreis auch über die Umsetzung neuer Projektideen und verabschiedet die Projektliste (im Intranet einzusehen unter: <https://www.hs-owl.de/intern/hochschulprojekte/projektuebersicht.html>). Der Steuerkreis beobachtet auch den Stand der laufenden Projekte, er kann Projekte parken und stoppen, etwa wenn sich Rahmenbedin-

gungen geändert haben. In Konfliktfällen führt er eine Entscheidung herbei.

Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber:

Eingesetzt durch den Steuerkreis für Hochschulprojekte, hat die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber die organisatorische Verantwortung für das Projekt. Sie bzw. er benennt die Projektleitung und unterstützt diese im Hinblick auf die Zielerreichung. Eine Auftraggeberin bzw. ein Auftraggeber sollte nicht mehr als 5 Projekte gleichzeitig verantworten, sodass genügend Zeit zur Begleitung und Abstimmung mit den jeweiligen Projektleitungen bleibt. Zur Erstellung des Projektauftrags verhandelt die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber mit der Projektleitung über Inhalt, Umfang und Budget des Projekts, gibt Zwischen- und Endergebnisse frei und sollte gegenüber dem Steuerkreis jeweils Auskunft über den aktuellen Stand des Projekts geben können. Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber übernimmt damit die Rolle eines Aufsichtsratsmitglieds.

Die Projektleitung:

Sie ist für die operative Umsetzung des Projekts zuständig und ist die zentrale Ansprechperson des Projekts, sowohl in der internen als auch in der externen Kommunikation. Sie leitet das Projektteam und ist für die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens gegenüber der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber verantwortlich. Auf Vorschlag der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers wird die Projektleitung durch den Steuerkreis der Hochschulprojekte eingesetzt. Sie ergreift selbstständig alle notwendigen Maßnahmen, die zur Erreichung des erfolgreichen Abschlusses eines Projektes notwendig sind. Damit übernimmt sie die Rolle einer Geschäftsführerin bzw. eines Geschäftsführers.

Die Leitung des Projekts umfasst auch die Berechtigung, einzelne Bereiche und Aufgaben an die Projektteammitarbeitenden zu delegieren. Sie verfügt selbstständig über das Projektbudget und hat ein Informationsrecht in Bezug auf alle relevanten Informationen aus der Linie. Sollten sich Projekt Krisen abzeichnen, auf die nicht teamintern reagiert werden kann, hat sie die Pflicht, die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber zu involvieren. Ist auch dies erfolglos, kann sie Entscheidungen vom Steuerkreis einfordern.

Die Projektteammitarbeitenden:

Sie führen die operativen Aufgaben eines Projektes aus und bearbeiten eigenverantwortlich Arbeitspakete. Sie vertreten das fachliche und methodische Know-how einer Abteilung und bringen alle notwendigen Informationen aus der Linie in das Projekt ein. Damit sind sie die Basis eines erfolgreichen Projekts.

Auf Vorschlag der Projektleitung erfolgt ihr Einsatz durch die Linienführungskraft. Der Umfang der Kapazität muss im Vorfeld genau festgelegt werden. Im Rahmen des ihm übereigneten Arbeitspakets übernimmt das Projektteammitglied Verantwortung und hat Entscheidungsbefugnis. Die Projektteammitglieder sind verpflichtet, die Projektleitung über Verzögerungen und Planabweichungen schnellstmöglich zu informieren.

Das Projektbüro:

Es koordiniert das Zusammenspiel von Steuerkreis, Auftraggeberinnen und Auftraggebern und Projektteams. Es bereitet Informationen für den Steuerkreis für Hochschulprojekte auf und steht diesem beratend zur Seite.

In regelmäßigen Abständen lädt das Projektbüro zu Erfahrungsaustauschen ein. Aber auch darüber hinaus finden Sie im Projektbüro Hilfe bei allen Problemen rund um das Projektmanagement an der Hochschule OWL. Wenden Sie sich an das Projektbüro z. B. wenn Methoden unklar sind oder wenn Unsicherheiten bei internen Kommunikationsabläufen bestehen. Wir unterstützen Sie auch gern bei der Moderation der Auftaktveranstaltung oder bei kritischen Sitzungen! Bei uns finden Sie auch ausgewählte Literatur zum Ausleihen oder Durchblättern.

2.5 PLUS: Leitsätze für Projektarbeit an der Hochschule OWL

- Ein identisches Verständnis von Sinn und Zweck des Projektmanagements an der Hochschule OWL ist die Grundlage für den zukünftigen erfolgreichen Einsatz dieser Managementmethoden im Arbeitsalltag. Deshalb hat der Steuerkreis für Hochschulprojekte die folgenden Leitsätze für erfolgreiche Projektarbeit an der Hochschule verabschiedet:

1. Projektziele und Ressourcen werden klar festgelegt und sind für alle verbindlich.

Die zu erbringende Leistung und die zur Verfügung stehenden Kapazitäten werden im Projektauftrag durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und die Projektleitung fixiert. Beide Seiten erklären durch ihre Unterschrift, sich an die Vorgaben zu halten.

2. Zeitpläne, Meilensteine und der festgelegte Projektlauf sind wichtige Erfolgsfaktoren des PM.

Die Zeit- und Ressourcenverbindlichkeit ist einer der größten Vorteile der gesteuerten Projektarbeit. Sie gewährleistet eine

hohe Planungssicherheit für abhängige Projekte und die Ressourcensteuerung. Projektteammitarbeitende, Projektleitung und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber tragen gemeinsam die Verantwortung für deren Einhaltung.

3. Projekt- und Linienarbeit ergänzen sich.

Das inhaltliche Know-how in den Linienabteilungen bildet die Basis für den Projekterfolg. Durch den Projektauftrag ist der Umfang des Einsatzes von Projektteammitarbeitenden für beide Seiten planbar geregelt. Motivation und gegenseitiges Verständnis sind Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

4. Die Projektarbeit ist transparent und wird hochschulweit kommuniziert.

Es ist erklärtes Ziel der Hochschulleitung, alle Entscheidungen bzgl. der Projektarbeit nachvollziehbar und hochschulweit zugängig zu machen. Dies wird zunächst über das Intranet gewährleistet.

<https://www.hs-owl.de/intern/hochschulprojekte.html>

5. In Projekten leben wir einen partizipativen und kooperativen Führungsstil.

Eigenverantwortung und vertrauensvolle Zusammenarbeit sind Erfolgsfaktoren der Projektarbeit. Grundsätzlich soll deshalb nicht hierarchisch geführt und gearbeitet werden. Die disziplinarische Verantwortung liegt weiterhin in der Linie.

6. Wir qualifizieren unsere Projektmitarbeitenden gemessen an den Anforderungen eines Projektes.

Langfristig ist es das Ziel, alle häufig an Projekten Beteiligten mit entsprechenden methodischen Kenntnissen auszustatten. Deshalb finden in regelmäßigen Schulungen für Projektleitungen und Projektteammitarbeitende statt.

3. Mein Projekt von A-Z

■ In diesem Kapitel finden Sie eine Auswahl an Projektmanagementmethoden, die für eine erfolgreiche Durchführung von Projekten zielführend sind. In regelmäßigen Abständen bietet das Projektbüro auch Trainings zum Projektmanagement an. Etwa zwei Mal im Jahr lädt das Projektbüro zu Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch von Projektleiterinnen und Projektleitern ein; in ungezwungener Atmosphäre erhalten Sie hier z. B. Lösungsansätze bei Problemen. Weiterführende Literatur können Sie im Projektbüro oder in der Bibliothek ausleihen. Aktuelle Termine finden Sie im Intranet unter <https://www.hs-owl.de/intern/hochschulprojekte.html>.

3.1 Vor dem Start: Projektdefinition

■ Der Projektantrag ist die Grundlage, um aus einer Idee ein Projekt werden zu lassen. Aber keine Angst vor dem Antrag: er kann sowohl formlos per E-Mail gestellt oder anhand des 2-seitigen Formulars im Intranet eingereicht werden. Im Formular werden in einer ersten Kurzform Ziele, Zeitraum, Projektphasen notiert und eine Schätzung des Ressourcenbedarfs vorgenommen. Dafür bedienen Sie sich am besten der nachstehenden Methoden. Wenden Sie sich zur Erstellung des Antrags an das Projektbüro, dass Sie dabei gern unterstützt! In jedem Falle wird das Projektbüro Kontakt zur Antragstellerin bzw. zum Antragsteller aufnehmen, um Hintergründe zu klären und den Vorschlag für die Einlastung des Projektes in das Projektportfolio zu diskutieren.

Nachdem der Antrag eingereicht wurde, bereitet das Projektbüro das in Kapitel 2.2 beschriebene Auswahlverfahren vor und leitet die Diskussion im Steuerkreis für Hochschulprojekte ein. Dieser stellt das Projekt zurück („Parkplatz“), lehnt es ab („Friedhof“) oder gibt den Start frei. Mit einer Freigabe durch den Steuerkreis ergeht gleichzeitig der Planungsauftrag, die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber wird eingesetzt und die Projektleitung wird bestimmt. Damit ist der erste formale Meilenstein erreicht.

3.2 Projekte starten: Grob- und Detailplanung

■ Am Beginn des Projekts steht der Projektauftrag – er ist der Wegweiser für das Projekt und alle Beteiligten. Die Projektleitung erstellt den Projektauftrag in enger Absprache mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber. Die Inhalte sind denen

des Projektantrags ähnlich, sie sind jedoch viel genauer. Deshalb nimmt die Vorbereitung des Projektauftrags auch einige Zeit in Anspruch. Wichtig ist: je präziser die Ziele festgelegt und Ressourcen- und Zeitrahmen geplant sind, desto einfacher ist die Durchführung des Projekts. Nach Unterzeichnung des Projektauftrags durch Projektleitung und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ist dieser für beide Seiten verbindlich und wird dem Projektbüro zur Verfügung gestellt.

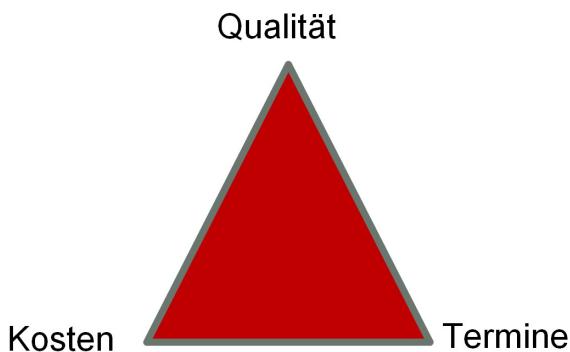
3.2.1 Zieldefinition

Ziel ist nicht gleich Ziel! Je genauer und eindeutiger die Ziele formuliert sind, desto besser lässt sich aus ihnen ableiten, welche Maßnahmen im Projekt nötig sind und welche nicht. Oftmals ist es jedoch gar nicht so einfach, den Kern des Projekts ohne Kenntnis der Hintergründe zu verstehen. Projektleitung und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber sollten deshalb frühzeitig die folgenden Fragen besprechen [vgl. Neumann 2013, S. 18ff.]:

■ Tab. 2: Checkliste Zieldefinition

Fragen zur Definition der Ziele	
Wozu dient das Projektergebnis?	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist Sinn und Zweck des Projekts? - Gibt es einen Anlass? - Vor welchem Hintergrund erfolgte der Projektauftrag?
Für wen wird das Projekt durchgeführt?	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Externe? - Wer ist vom Projekt betroffen? - Wer hat etwas davon? Und was?
Was soll mit dem Projektergebnis erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> - Was soll am Ende des Projekts anders sein als vorher? - Wie soll das Endergebnis aussehen?
Woran erkennen wir, dass das Projekt erfolgreich war?	<ul style="list-style-type: none"> - Wann gilt das Projekt als erfolgreich? - Woran wird der Erfolg gemessen? - Gibt es Erfolgskriterien?

Aus diesen Fragen ergibt sich ein Zielkatalog, der auf der Sachebene rein inhaltlich den Umfang beschreibt. Hinzu kommen zwei weitere Perspektiven: Kosten und Termine. Die drei Zielperspektiven sind eng miteinander verknüpft: Steigen die Qualitätsansprüche über das vereinbarte Maß, ist das nur durch höhere Kosten oder eine längere Laufzeit zu erreichen. Umgekehrt leiden Qualität und Termintreue, wenn weniger Ressourcen als vereinbart zur Verfügung stehen. Dieser Zusammenhang wird auch das „Magische Dreieck“ im Projektmanagement genannt.



■ Abb. 8: Das Magische Dreieck im Projektmanagement

Die Herausforderung für die Projektleitung ist es, die Balance im Magischen Dreieck zu halten – die Basis legt eine gute Zieldefinition. Um Einschränkungen im Vorfeld zu vermeiden, sollten die Ziele immer lösungsneutral beschrieben werden. Zur Zieldefinition gehört auch der Ausschluss von Leistungen, d. h. die Festlegung, welche Aufgaben und Ziele nicht zum Projekt gehören, um überflüssige Arbeiten zu verhindern.

Als Faustregel gilt, dass Ziele SMART festgelegt werden sollen:

- Spezifisch: eindeutig definieren
- Messbar: Kriterien zur Messbarkeit festlegen
- Akzeptiert: die Beteiligten sind sich einig bzw. Ambitioniert: aber nicht unrealistisch
- Realistisch: die Machbarkeit gewährleisten
- Terminiert: einen Zeitpunkt zum Erreichen des Ziels festlegen

Abschließend sollte die Projektleitung die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber die Prioritäten definieren lassen. Um angemessen auf Planabweichungen reagieren zu können, muss die Projektleitung wissen, an welchem Punkt des Magischen Dreiecks angesetzt werden kann: ist der Termin absolut fix, besteht evtl. hinsichtlich der Qualität oder der Kosten Spielraum. Drei Leitfragen helfen dabei (Neumann 2013, S. 23):

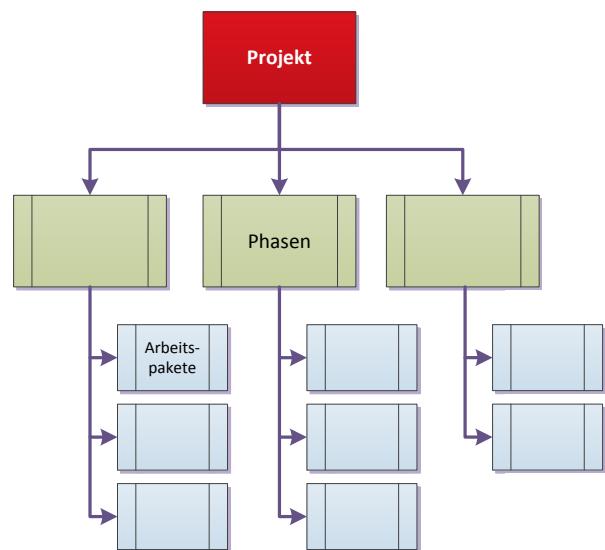
- **Erste Priorität:** Was ist fix? (z. B. Termin der Fertigstellung)
- **Zweite Priorität:** Wo versuchen wir das Optimum zu erreichen? (z. B. Kosten)
- **Dritte Priorität:** Wo haben wir die größte Flexibilität? (z. B. bei der Qualität)

3.2.2 Projektstrukturplan

- Der Projektstrukturplan (PSP) ist der erste Abschnitt bei der Realisierungsplanung und das Herzstück eines Projekts. Ziel des PSP ist es, Schnittstellen zu identifizieren und Doppelarbeit zu verhindern. Die Basis des PSP ist die Phasen-

planung mit definierten Meilensteinen. Für jeden Meilenstein werden Ziele (SMART) formuliert, die in einzelne Arbeitspakete überführt werden. Im Anschluss werden die Arbeitspakete logisch-inhaltlich gegliedert. Ein PSP enthält keine zwingende zeitliche Zuordnung. Besonders bei Organisationsprojekten ist eine inhaltliche Gliederung sinnvoll.

Die Projektleitung sollte sich im Vorfeld der Auftaktveranstaltung eine erste Gliederung überlegen. In der Auftaktveranstaltung, wenn alle Beteiligten anwesend sind, werden gemeinsam die Arbeitspakete erarbeitet.



■ Abb. 9: Projektstrukturplan

Kurz zusammengefasst: Vorgehensweise vom Ablaufplan zum PSP

1. Phasen benennen
2. Meilensteine festlegen
3. Teilziele für Meilensteine formulieren (SMART)
4. Teilziele in einzelne Arbeitspakete überführen
5. Arbeitspakete gliedern und ggf. zusammenfassen

Bei erweiterten, so genannten iterativen Vorgehensmodellen können Arbeitspakete Bestandteil unterschiedlicher Phasen sein. Für die Bewältigung der meisten Vorhaben ist es aber ausreichend, wenn sich die Projektleitung bewusst macht, dass Erkenntnisse aus späteren Phasen Auswirkungen auf frühere Konzept- oder Planungsphasen haben können. Darüber hinaus gibt es oft Arbeitspakete, die ein Projekt über die gesamte Dauer begleiten können, wie beispielsweise die Kommunikation oder das Berichtswesen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über verschiedene Modelle, die sich je nach Projektart unterscheiden können.

■ Tab. 3: Beispiele für Phasenmodelle

Phasenmodelle	Anlagenbau	Organisationsprojekte	Investitionsprojekte	Technische Aufgaben
	- Konzeptphase	- IST-Analyse	- Projektplanung	- Konzeption
	- Definitionsphase	- Ziel-Planung und SOLL-Konzeption	- Management	- Planung
	- Entwurfs- und Entwicklungsphase	- Pilotanwendung	- Engineering	- Realisierung
	- Fertigungsphase	- Evaluierung Pilotversuch	- Behördenverfahren	- Test
	- Betriebs- und Wartungsphase?	- Umsetzung Gesamtkonzept	- Beschaffung	- Einführung
		- Evaluierung Gesamtkonzept	- Bau und Montage	- Nutzung
			- Inbetriebnahme	- ...
			- Schulung & Dokumentation	
			- Planung der Nutzung	

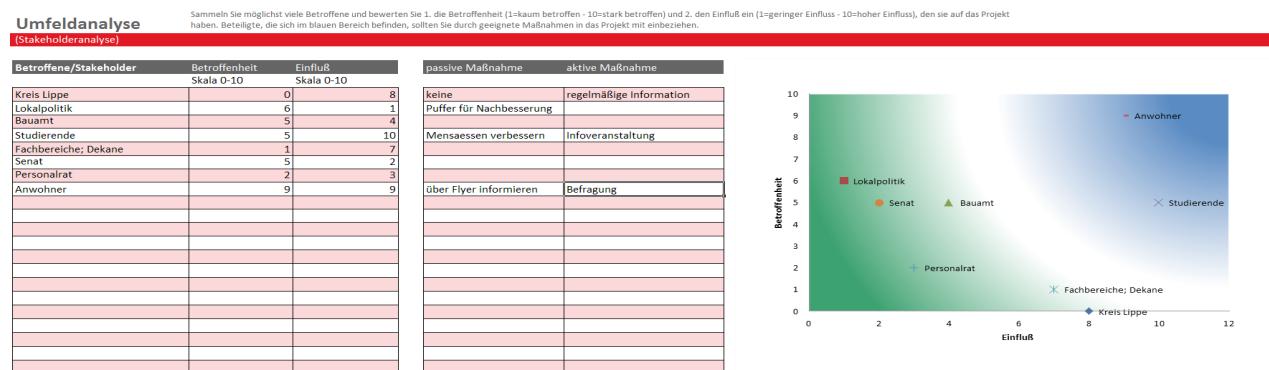
3.2.3 Umfeldanalyse

- Die Umfeldanalyse ist eine Art Frühwarnsystem, bei dem strukturiert möglichst umfassend Einflüsse identifiziert, ihre Auswirkungen analysiert und die Bedeutung eingeschätzt werden. Zum Umfeld zählen alle Personen und Personengruppen, die am Projekt beteiligt, am Projektverlauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind. Dabei reicht die Bandbreite von Investoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Gremien bis hin zu Anwohnerinnen und Anwohnern, Umweltverbänden und Genehmigungsbehörden.

In einer Tabelle werden die durch das Projekt Betroffenen gesammelt. Im Anschluss werden das Ausmaß der Betroffenheit und die Stärke des Einflusses eingeschätzt. So gibt es z. B. Gruppen, die stark vom Projekt betroffen sind, die aber keinen großen Einfluss haben. Umgekehrt kann jemand der selbst

wenig betroffen ist durch seinen großen Einfluss das Vorhaben gefährden [z. B. ein Ministerium durch Erlass].

Das Projektbüro stellt im Intranet ein Excel-Tool zur Durchführung der Umfeldanalyse bereit [vgl. Abb. 10; Tool Umfeldanalyse]. Im Diagramm werden die beiden Faktoren „Betroffenheit“ und „Einfluss“ eingeschätzt und automatisch in eine grafische Darstellung überführt. Für die Betroffenen im grünen Bereich müssen nicht zwangsläufig Maßnahmen ergriffen werden, allenfalls kann hier durch Lobbyarbeit und Information vorgesorgt werden. Für die Betroffenen im blauen Bereich sollten jedoch frühzeitig Maßnahmen festgelegt werden, um diese Betroffenen einzubinden. Sind sie negativ eingestellt, stellen sie die größte Gefahr für das Projekt dar. In regelmäßigen Abständen, z. B. nach jedem Meilenstein, sollte die Umfeldanalyse auf mögliche Veränderungen hin überprüft werden.



■ Abb. 10: Excel-Tool Umfeldanalyse

3.2.4 Risikoanalyse

■ Überraschungen, Wunschenken, Abhängigkeiten – mit Schwierigkeiten muss jedes Projekt rechnen. Die Risikoanalyse identifiziert und bewertet solche potentiellen Gefahren. Ähnlich der Umfeldanalyse werden die Wahrscheinlichkeit, mit der das Risiko eintritt und die Tragweite bei Eintritt eingeschätzt. So gibt es Risiken, die zwar recht wahrscheinlich eintreten aber kaum Auswirkungen haben. Umgekehrt ist es möglich, dass durch den Eintritt eines unwahrscheinlichen Falls das Vorhaben scheitert. Durch Präventivmaßnahmen und Notfallpläne können sich Risiken jedoch bedeutend verringern. Ein einfaches Beispiel ist der Abschluss einer entsprechenden Versicherung.

Die Risikoanalyse beginnt mit dem Sammeln möglicher Risiken. Die nachfolgende Checkliste gibt dafür einige Anhaltspunkte (vgl. Tab. 4).

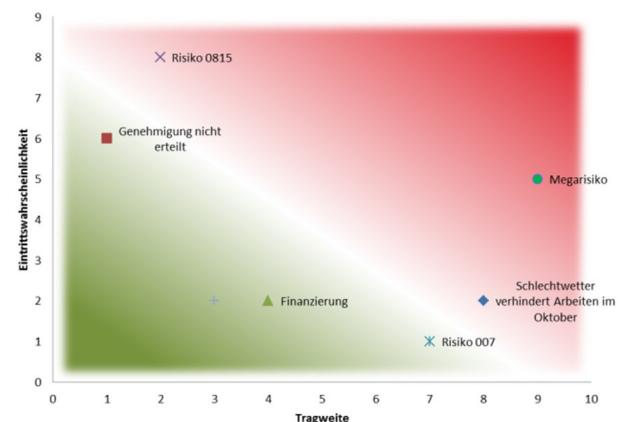
■ Tab. 4: Checkliste Mögliche Risikoquellen

Mögliche Risikoquellen		
Projektplanung	Projektteam	Projektcharakteristika
- Machbarkeit ungeklärt - Wirtschaftlichkeit ungeklärt - Unklare Zieldefinition - Unrealistische Planung - Implizit getroffene Annahmen	- Personalverfügbarkeit - Qualifikation - Konflikte - Ausfälle - ...	- Neue Aufgabenstellung - Einsatz neuer Techniken - Einsatz neuer Geräte - Neue Größenordnung
Kunden	Schnittstellen	Technik
- Neue Anforderungen - Änderungen - Akzeptanz der Ergebnisse	- Koordination - Integration der Teile - Andere Projekte	- Zuverlässigkeit - Kompatibilität
Zulieferer	Umfeld	Wirtschaftlichkeit
- Termine - Qualitäten - Zusagen - ...	- Katastrophen - Gesetzliche Auflagen - Politische Risiken - Anschläge	- Finanzierung - Zahlungsausfälle - Vertragsstrafen - Unklare Formulierungen

Sind die Risiken gefunden, wird bewertet, wie wahrscheinlich das Risiko ist und wie schwerwiegend die Auswirkungen auf das Projekt bei Eintritt sind. Ein Excel-Tool zur Bewertung von Risiken finden Sie im Intranet (Tool Risikoanalyse). In zwei Spalten werden die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Tragweite eingeschätzt. Das Risiko ist umso größer, je wahrscheinlicher sein Eintritt ist und je gravierender die Auswirkungen sein werden.

Für die Risiken im tiefroten Bereich (extreme Risiken) sollten umfangreiche Maßnahmen ergriffen werden, denn diese

Risiken gefährden das Projekt an sich. Große Risiken im hellroten Bereich treten zwar seltener ein, haben aber große Auswirkungen. Für diese Risiken sollten frühzeitig Maßnahmen geplant werden (z. B. Vertretungsregelungen, Alternativlieferanten, Outsourcing etc.). Auf mittlere Risiken im weißen und hellgrünen Bereich sollten Sie vorbereitet sein: sie gefährden zwar das Projekt nicht unbedingt, lassen sich aber durch Standardmaßnahmen verhindern oder mindern.



■ Abb. 11: Excel-Tool Risikoanalyse

Während der Projektrealisierung sollte die Risikoanalyse in regelmäßigen Abständen wieder aus der Schublade hervorgeholt werden. Risiken verändern sich im Projektverlauf: einige verschwinden und einige werden wahrscheinlicher. Machen Sie die Risiken zu einem festen Tagesordnungspunkt bei Besprechungen und halten Sie auch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber über die Risiken auf dem Laufenden. Für einzelne Risiken kann es sinnvoll sein, einem Teammitglied die Verantwortung zu übertragen. Besonders wenn das Risiko fachliche Themen betrifft erkennen die Experten als Erste, wenn sich in ihrem Bereich ein Problem anbahnt.

3.2.5 Schätzmethoden

■ Das Schätzen von Kosten und Aufwänden stellt die Projektleitungen immer wieder vor große Schwierigkeiten, besonders dann, wenn keine Erfahrungswerte aus vorangegangenen Projekten vorliegen. Reisekosten, Beratungskosten, Materialkosten, Ausgaben für Catering und v. a. die Personalkosten sind im Vorfeld nicht immer klar. Eine Vielzahl von Methoden ermöglicht es dennoch, eine realistische Schätzung zu erstellen.

3. MEIN PROJEKT VON A-Z

Grundsätzlich sollte zwischen Aufwand und Dauer unterschieden werden: Unter Aufwand versteht man den Zeitaufwand, den ein durchschnittliches Projektteammitglied (PTM) für die Erledigung einer Aufgabe braucht, wenn es zu 100% nur an dieser Aktivität arbeiten kann. Die Dauer hingegen entspricht der Anzahl der Arbeitstage im Kalender, die das Projektteammitglied benötigt, da es zu gewissen Anteilen mit anderen Aktivitäten belastet ist. Wichtig ist auch, dass Mitarbeitende nur ca. 6 Stunden pro Tag produktiv arbeiten, selbst wenn 100% der Arbeitszeit zur Verfügung stehen. Der Rest wird für administrative Tätigkeiten und ähnliches benötigt (vgl. Tab. 5).

Bei der Schätzung sollten einige Einflussfaktoren zusätzlich berücksichtigt werden. So erhöhen längere Projekte die Unsicherheit und Teams an unterschiedlichen Standorten werden

mehr Zeit für Absprachen und Termine benötigen. Auch die Anzahl der Projektteammitglieder erhöht den Abstimmungsaufwand überproportional. Hinzukommen personenbezogene Variablen wie Produktivität, Schulungsbedarf und unvorhergesehene Ausfallzeiten (vgl. Tab. 6).

Abschließend noch ein paar Hinweise: Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Schätzung und erfragen Sie Schätzungen nicht zwischen Tür und Angel. Beziehen Sie die Projektteammitglieder mit in die Schätzung ein, denn wer mitschätzt ist motivierter das Ergebnis zu halten. Fragen Sie im Projektbüro nach Erfahrungswerten und machen Sie am Ende des Projekts eine Nachkalkulation – sie wird Ihnen das Schätzen beim nächsten Projekt erleichtern.

■ Tab. 5: Schätzmethoden [vgl. z. B. Neumann 2012, S. 67; Litke 2012, S. 80]

Methode	Vorgehensweise	Beispiel
Erfahrung / Projektvergleich / Expertenschätzung	Erfahrungen aus vergangenen Projekten: - Wie groß war der Aufwand bei ähnlichen Projekten? - Was sagt die jeweilige Projektleitung? - Gibt es Experten?	Im letzten Projekt hat die Erstellung einer Grobkonzeption 10 Tage à 8h gebraucht (80 h bzw. 10 PT)
3-Punkt-Schätzung	Es werden für jeden Vorgang drei Werte geschätzt, der optimistische, der wahrscheinliche und der pessimistische Wert. $\text{Einzelwert} = (\text{Optimistischer} + 4 \times \text{Wahrscheinlicher} + \text{Pessimistischer}) / 6$	$(10 \text{ h} + 4 \text{ h} \times [12,5 \text{ h}] + 15 \text{ h}) / 6 = 12,5 \text{ h}$
Schätzlausur	Die PTM bzw. Experten werden nach Ihrer Einschätzung befragt. - Jeder Experte gibt einen Schätzwert ab, aus allen Schätzwerten wird der Mittelwert gebildet. - Bei größeren Abweichungen wird der Mittelwert erneut diskutiert.	$(10 \text{ h} + 13 \text{ h} + 20 \text{ h}) / 3 = 14,5 \text{ h}$
Abfrage der PTM	Abfrage, wie hoch das PTM den Aufwand einschätzt. - Vorsicht mit Reserven: jedes PTM kalkuliert automatisch ca. 25 % Reserve ein.	PTM schätzt, dass es für die Aktivität 10 h benötigt. Die PL kann also von einem Aufwand von 8 h ausgehen.

■ Tab. 6: Tipps für die Schätzung [vgl. z. B. Neumann 2012, S. 68]

Einflussfaktoren	Beispiel	
Projektbezogene Variablen	Was ist bei unserem Projekt anders: - Längere Projekte erhöhen die Unsicherheit. - Höhere Qualitätsanforderungen erhöhen auch den Aufwand. - Teams an verschiedenen Standorten erhöhen den Zeitaufwand für Absprachen. - Mehr PTM erhöhen den Kommunikationsaufwand überproportional. - Einarbeitung und Trainingsmaßnahmen für neue PTM brauchen Zeit. - Verfügbarkeit der Ausrüstung oder der PTM beeinflusst die Produktivität („Rüstzeit“). - Anzahl der Wechselbeziehungen mit anderen erhöht den Aufwand.	Die Grobkonzeption dieses Projekts ist umfassender als im letzten Projekt. Daher erscheinen 25 % Zuschlag angemessen (+ 20 h bzw. 2,5 PT).
Personenbezogene Variablen	Wir wirkt sich das einzelne PTM aus? - Erfahrung, Produktivität, Fähigkeiten - Einarbeitungszeiten - Integrationszeiten von neuen PTM - Selbst wenn ein PTM theoretisch 100 % seiner Arbeitszeit zur Verfügung hat, können im Schnitt nur ca. 6 h eines Arbeitstages für das Projekt verwendet werden (Rest administrative Tätigkeiten, Rüstzeit unproduktive Arbeitszeit). - Für unvorhergesehene Ausfallzeiten (z. B. Krankheit können 3-5 % abgezogen werden).	PTM X hat eine mittlere Erfahrung, daher kann der Standardwert angenommen werden. PTM X arbeitet zurzeit jedoch gleichzeitig in 3 anderen Projekten. Daher stehen ihm effektiv nur ca. 3 Std. für die Aktivität zur Verfügung.
Umweltbezogene Variablen	Wie wirkt sich der persönliche Kalender aus? - Urlaub, Feiertage, Weiterbildung - Besprechungen	PTM X hat im Juni 3 Tage Weiterbildung und es gibt 2 Feiertage. Damit verlängert sich die Dauer um 5 Tage.

3.2.6 Teambesetzung

- Die meisten Projektteams werden sich an der Hochschule OWL durch die Kompetenzen und Zuständigkeiten der Personen „ergeben“. Dennoch sollte die Projektleitung gut überlegen, wen sie ins Kernteam aufnimmt und warum. Manchmal kann es hilfreich sein, einige Personen nur als Berater zu konsultieren bzw. einen beratenden Beirat für das Projekt zu bilden, um das Team nicht zu groß werden zu lassen. Insbesondere wenn mehrere zeitlich stark beanspruchte Personen im Team sind und diese eventuell noch an unterschiedlichen Standorten sitzen, kann dies das Team schwächen und bremsen.

In jedem Falle sollte die Projektleitung versuchen, Einfluss auf das Team zu nehmen. Auch wenn es zu unterschiedlichen Meinungen kommen sollte – kämpfen Sie um die Besten für Ihr Team! Häufig hat die Projektleitung Spielraum und sollte dann auch im Sinne des Projekts argumentieren („An dieser Stelle fehlt noch Know-how, das Person X leisten könnte.“, „Hier brauchen wir noch einen Netzwerker, der sich in allen Bereichen der Hochschule auskennt.“ usw.).

3.2.7 Auftaktveranstaltung

- Die Auftaktveranstaltung ist der offizielle Startschuss für das Projekt. Zur Auftaktveranstaltung lädt die Projektleitung ein. Ziele der Auftaktveranstaltung sind das Kennenlernen der Projektbeteiligten, ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und Termine des Projekts, die Verteilung der Arbeitspakete und die Definition der Regeln der Zusammenarbeit. Eine gute Auftaktveranstaltung im Projekt versetzt das Projektteam bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in die Lage, zielgerichtet zu arbeiten, denn Zuständigkeiten, Schnittstellen und Ziele sind allen Beteiligten bewusst geworden. Darüber hinaus soll für alle Beteiligten klar sein, wann ihre Mitarbeit in welchem Umfang erforderlich ist.

Bei der Planung und Durchführung der Auftaktveranstaltung unterstützt Sie das Projektbüro gern. Moderationsmaterialien, wie einen Flipchart, eine Metaplanwand oder einen Moderationskoffer erhalten Sie ebenfalls beim Projektbüro. Einen Leitfaden „Checkliste Auftaktveranstaltung“ finden Sie im Intranet.
<https://www.hs-owl.de/intern/hochschulprojekte/downloads.html>

3.3 Projekte führen und steuern: Realisierung

Genug der Planung – jetzt kann es endlich losgehen!

3.3.1 Regelmäßige Projekttreffen

- Ein regelmäßiger Austausch der Teammitglieder mit der Projektleitung und untereinander ist unverzichtbar und oftmals das Erfolgsrezept für ein gelungenes Projekt. Auch wenn die ständigen „Meetings“ nicht den besten Ruf haben – nur so kann die Projektleitung stets den Überblick über die Arbeitspakete und ihren Stand haben.

Zu Beginn eines Projektes sollte sich das Projektteam mindestens alle 2 Wochen, besser noch wöchentlich treffen. Sorgen Sie für strukturierte Treffen, immer am gleichen Wochentag, die maximal eine Stunde dauern – das kann auch jeder einrichten. Die regelmäßige Agenda könnte wie folgt aussehen (nach Neumann 2013, S. 144):

- Aktueller Stand: So ist der aktuelle Stand und daran arbeiten wir gerade [15 Min.]
 - Probleme und inhaltliche Fragen: Zu diesen inhaltlichen Fragen brauchen wir im Team Unterstützung [15 Min.]
 - Fragen: Welche Fragen hat das Projektteam? [15 Min.]
 - Sonstiges [15 Min.]

Wichtig: vergessen Sie nicht, die Sitzungsergebnisse kurz zu protokollieren – das sorgt nicht nur für Verbindlichkeit sondern erleichtert auch die Statusberichte bzw. den Abschlussbericht.

Ein sehr einfaches Hilfsmittel zur Dokumentation der Sitzungen ist das Endlosprotokoll. Eine Excel-Vorlage dafür erhalten Sie beim Projektbüro. Das Tool ermöglicht die kurze und knappe Darstellung der im Meeting verteilten Aufgaben sowie deren Bearbeitungsstand.

■ Abb. 12: Endlosprotokoll mit Excel

■ Tab. 7: Exkurs Mini-Meetings

Mini-Meetings
<p>Eine interessante Idee hat sich in der Wirtschaft verankert – probieren Sie es aus: 15 Min.-Meetings oder Sprint-Meetings haben das Ziel, kurz und knapp das Projektteam auf den neuesten Stand zu bringen. Dafür sollten folgende Punkte beachtet werden [vgl. Geiger 2013, S. 1-3 und Laufer 2009]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klares und messbares Ziel der Besprechung festlegen („Wie gehen wir mit dem Einwand von XY um?“, „Wie können wir das Teammitglied XY unterstützen?“) - Nur die Teammitglieder einladen, die nötig sind um das Besprechungsziel zu erreichen - kurz vor der Mittagspause oder kurz vor Feierabend beginnen - Start- und Endzeit festlegen (11:45-12:00) - Pünktlich beginnen, auch wenn noch jemand fehlt - Krumme Uhrzeiten wählen (11:42-11:57) - Mit dem TOP Sonstiges beginnen - Nicht im eigenen Büro treffen - Keine Bewirtung

3.3.2 Teamentwicklung

■ Kein Team ist von Anfang an perfekt, selbst wenn die Teammitglieder nach den Vorstellungen der Projektleitung besetzt sind. Aber auch dieses Team muss sich aufeinander einstellen und einen gemeinsamen Weg der Zusammenarbeit finden. Gerade in der Anfangsphase ist es wichtig, auf scheinbar kleine Verstimmungen und Indizien für Misstrauen oder Unzufriedenheit einzugehen. Denn das Ziel ist es, dass sich alle Teammitglieder wohl fühlen und somit Höchstleistungen bringen.

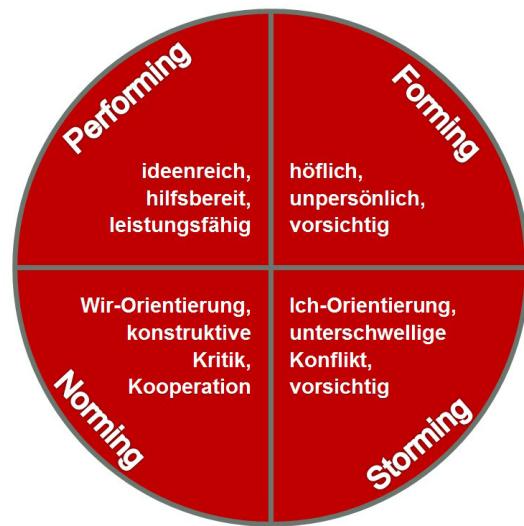
Die Projektleitung sollte folgende Punkte im Blick behalten, um ein gutes Klima im Team zu fördern:

- Das Team sollte die übergeordneten Ziele des Projekts kennen und vertreten. Auch während des Projektverlaufs sollten Stand und die nächsten Schritte allen Beteiligten bekannt sein.
- Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten im Team helfen Absprachen einzuhalten und erleichtern zügiges Handeln, wenn sich Probleme ergeben.
- Das Team sollte gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit vereinbaren – das steigert die Verbindlichkeit und das Verantwortungsbewusstsein. Als Projektleitung sollten Sie unbedingt auf deren Einhaltung achten und ggf. daran erinnern.
- Offenheit und Vertrauen im Team ist nicht nur wichtig für die Zusammenarbeit. Als Projektleitung sollten Sie unbedingt für ein vertrauensvolles Klima sorgen, denn nur so erfahren Sie frühzeitig von Problemen.
- Sorgen Sie für einen regelmäßigen Austausch im Team – idealerweise jede Woche. Lesen Sie dazu auch die Hinweise zur Projekttreffen und Mini-Meetings (vgl. Tab. 7).
- Fragen, die sich in Besprechungen ergeben, sollten Sie schnellstmöglich klären und dem Team berichten. Sorgen

Sie z. B. in der Agenda Ihrer Meetings für einen TOP „Offene Punkte“ – so gerät nichts in Vergessenheit.

Zur Entwicklung von Teams gibt es eine Menge an Literatur. Eine Auswahl finden Sie bei den Literaturhinweisen. Trainings zur Leitung und Entwicklung von Teams sollen künftig auch hochschulintern in regelmäßigen Abständen angeboten werden. Hier nur ein kurzer Überblick über die Phasen, die jedes Team durchläuft. Im Anhang finden Sie eine Zusammenstellung, welche Kennzeichen die einzelnen Phasen haben und wie die Projektleitung darauf einwirken kann.

Die Projektleitung sollte versuchen, die Schwingungen im



■ Abb. 13: Teamuhr nach Tuckman

Team wahrzunehmen. Aufgrund von unbekannten Vorgeschichten oder durch die aktuelle Zusammenarbeit können Missverständnisse, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte entstehen. Manchmal können sich scheinbare Lappalien im Projektverlauf zuspitzen und sogar gefährlich für die Realisierung des Projekts werden.

Einige Literaturhinweise zum Konfliktmanagement finden Sie am Ende des Projekthandbuchs. Bei Konflikten, die Sie als Projektleitung nicht steuern können oder wollen, finden Sie Unterstützung bei der Vertrauensstelle der Hochschule OWL: <http://www.hs-owl.de/studium/im-studium/konfliktmanagement.html>

3.3.3 Messbarkeit von Projektfortschritt

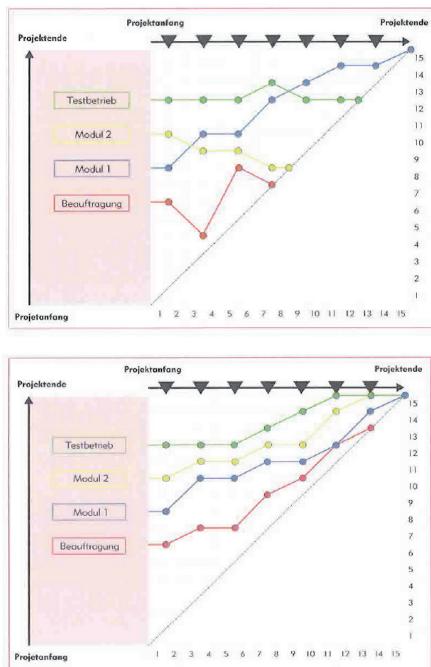
- Für die meisten Projektleitungen ist es schwierig, den Fortschritt des Projekts zu überwachen und Verzögerungen bzw. Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Grundlage für alle Steuerungsmethoden sind regelmäßige Statusmeetings, in denen die Arbeitspaketverantwortlichen den Aufgabenstand

berichten: Was wurde erledigt? Welche Probleme sind aufgetreten? Was muss noch gemacht werden? Und welche Terminverschiebungen sind bereits jetzt vorherzusehen?

Für die Vorhersage der Projektentwicklung ist die Meilenstein-Trendanalyse ein gutes Hilfsmittel, das die terminierten Meilensteine visualisiert und einen Überblick über den Projektfortschritt gibt (vgl. Abb. 14). Besonders nützlich ist die Meilenstein-Trendanalyse bei Projekten, die an starre Termine gebunden sind. Durch die regelmäßige Abfrage der Termine bei den Projektteammitgliedern und damit deren persönlicher Zusage diese einzuhalten, wird Verbindlichkeit erreicht.

Vorgehensweise:

- x- und y-Achse erhalten dieselbe Zeitskala
- zum Projektstart werden auf der y-Achse die Meilensteine am jeweiligen Datum eingetragen
- auf der x-Achse wird der aktuelle Stand zum jeweiligen Berichtszeitpunkt eingetragen
- kann der Termin gehalten werden, wird der ursprüngliche Termin eingetragen: die Kurve bleibt eine horizontale Linie.
- verschiebt sich der Termin, wird ein neuer Termin festgelegt: bei Verzögerungen knickt die Kurve nach oben ab; ist der Meilenstein früher erreicht, knickt sie nach unten.
- je häufiger der Status eingetragen wird, desto deutlicher zeichnet sich der Trend ab



■ Abb. 14: Meilenstein-Trendanalyse und Beispiel-Projekt vor dem Scheitern (Neumann 2013, S. 97)

3.3.4 Änderungsprozess

■ Trotz einer noch so sorgfältigen Planung entsteht in der Regel bei der Durchführung von Projekten Änderungsbedarf. Neue Ideen, veränderte Rahmenbedingungen oder ergänzende Vorstellungen der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers usw. führen dazu, dass Ziele, Zeitrahmen und Budget verändert werden müssen. An dieser Stelle ist es von entscheidender Bedeutung für das Projekt, dass die Projektleitung die neu entstandene Anforderung und ihre Auswirkungen auf das Projekt genau prüft. Erinnern Sie sich hier an das Magische Dreieck im Projektmanagement!

Ein Änderungsantrag dokumentiert, inwiefern die in der Detailplanung festgelegten Teilaufgaben verbindlich verändert werden und welche Auswirkung dies auf das gesamte Projekt hat. Eine Vorlage „Änderungsantrag“ steht im Intranet zum Download bereit. Die Projektleitung prüft im nächsten Schritt zusammen mit dem Projektteam, welcher Aufwand durch die Änderung hervorgerufen wird, in welchem Umfang bisherige Ergebnisse angepasst werden müssen und welche Konsequenzen dies für die Terminplanung hat. Bei kleineren Änderungen, die keine Auswirkungen auf den Projektplan haben, kann die Projektleitung selbst zustimmen.

Umfangreichere Änderungen, die bspw. erhöhte Kosten oder Terminverschiebungen verursachen, verhandeln die Projektleitung und die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber. Der Steuerkreis für Hochschulprojekte wird dann eingeschaltet, wenn mit großen Auswirkungen auf Qualität, Kosten und Termine zu rechnen ist. Stimmt dieser den Änderungen zu, muss er auch die notwendigen Ressourcen bereitstellen.

3.3.5 Update Umfeld- und Risikoanalyse

■ Besonders im Projektverlauf, wenn der Druck wächst, Meilensteine näher rücken und das Alltagsgeschäft die Projektleitung fordert, ist es wichtig, sich regelmäßig die Risiko- und Umfeldanalyse vor Augen zu führen. Auch die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber sollte regelmäßig über die Entwicklung auf dem Laufenden gehalten werden.

Folgende Fragen helfen dabei, den Überblick über Risiken zu behalten (vgl. Neumann 2013, S. 91):

- Ist das Risiko noch existent?
- Ist die Eintrittswahrscheinlichkeit noch die gleiche?
- Entspricht der erwartete Schaden noch der bisherigen Einschätzung?

- Gibt es neue Risiken, die wir am Anfang noch nicht bedacht haben?
- Sind die Maßnahmen zur Risikoprävention umgesetzt worden?

Folgende Fragen helfen dabei, den Überblick über das Projektumfeld bzw. die Stakeholder zu behalten:

- Ist der Projektbetroffene/Stakeholder noch in gleicher Intensität betroffen?
- Hat er/sie noch den gleichen Einfluss?
- Gibt es weitere Stakeholder, die wir am Anfang noch nicht bedacht haben?
- Sind die Maßnahmen zur Stakeholderbeteiligung umgesetzt worden?

gelb = hinter Plan [Es gibt Abweichungen, die vom bisherigen Plan abweichen; die Probleme sind aber unter Kontrolle und gefährden das Projekt nicht.]

rot = kritisch [Es gibt starke Abweichungen, die evtl. das Projekt gefährden; damit wird auch der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber ein dringender Handlungsbedarf signalisiert, denn die Projektleitung kann die Probleme nicht mehr allein lösen.]

Hochschule Ostwestfalen-Lippe University of Applied Sciences		Projekt-Statusbericht vom 25.06.2013	Per E-Mail senden	Formular drucken
Der Statusbericht dokumentiert den aktuellen Projektstand und schätzt diesen im Hinblick auf die Zielwerte ein. Die PL erstellt den Statusbericht für den AG so, dass dieser ggf. projektabhängige Entscheidungen treffen kann.				
Projekttitle (Kurztitel)	59 - Konzeptionierung Ersatz Telefonanlage			
Projektleiterin/Projektleiter	Dirk Tappe			
Auftraggeberin/Auftraggeber	Astrid Waldt			
Berichtszeitraum	von 03.05.2013	bis 25.06.2013		
Ergebnisse seit dem letzten Bericht	zurzeit erfolgt die IST-Aufnahme und parallel wurde die Erarbeitung des SOLL-Zustandes begonnen			
Nächste Schritte	Fertigstellung der IST-Aufnahme; Erarbeitung SOLL-Zustand; Erarbeitung eines neuen, hochschulweiten Rufnummernkonzeptes; offizielle Beteiligung der Personalräte			
Abweichungen von der Projektplanung		Maßnahmen		
Zeitverzögerung aufgrund des Umfangs der IST-Erfassung und der Vorgaben der europäischen Ausschreibung voraussichtlich deutliche Überschreitung des Kostenrahmens		Verlängerung der Laufzeit bis zum 30.04.2014 detaillierte Kostenkalkulation und Beantragung von zusätzlichen Mitteln beim Präsidium (200.000 - 250.000 €)		
Stand				
Kosten	im Plan	Kosten	hinter Plan	
Termine	hinter Plan	Termine	hinter Plan	
Qualität	im Plan	Qualität	im Plan	
Sonstige Bemerkungen	Kostenrahmen wird voraussichtlich deutlich überschritten weil: 1. erste Kostenkalkulation bereits 3 Jahre alt - Preissteigerungen 2. falsche Einschätzung des Marktes durch den ersten externen Berater 3. technische Weiterentwicklung, zusätzlich technische Möglichkeiten 4. Anzahl der Nebenstellen hat sich in den letzten 3 Jahren deutlich erhöht			
Datum	25.06.2013			
 Unterschrift Projektleiterin/ Projektleiter				

■ Abb. 15: Statusbericht

Die Projektleitungen von Projekten mit gelbem oder rotem Status beraten mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber und in Einzelfällen auch mit den Mitgliedern des Steuerkreises für Hochschulprojekte welche möglichen Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen. Bei drastischen Abweichungen ist die Einbindung des Steuerkreises ebenfalls sinnvoll. Bei sehr großen Projekten kann es für die Projektleitung hilfreich sein, sich durch Statusberichte von ihren Teilprojektleitern auf dem Laufenden halten zu lassen. Insgesamt steigern die Statusberichte auch die Motivation im Team, denn es wird alles daran setzen, den Status auf „grün“ zu halten.

grün = im Plan [Alles läuft planmäßig, wenn auch nicht alles reibungslos funktioniert; ein Projekt bleibt „grün“ bis sich die Probleme auf den Projektplan auswirken.]

3.4 Projekte beenden: Projektabschluss

- Wie der Start eines Projektes, sollte auch der Projektabschluss gut vorbereitet werden. Ohne einen formalen Abschluss fehlt mindestens die Wissensdokumentation, meist zudem noch die Übergabe der Aufgaben in die Linie und fast immer erfährt kaum einer etwas von Abschluss und Erfolg des Projekts. Im schlimmsten Fall ziehen sich Projektteammitglieder aus Angst vor unangenehmen Dokumentationsaufgaben sukzessive aus dem Projekt zurück und die Projektleitung bleibt künftig Ansprechpartner für alle Detailfragen.

Die Ziele eines geplanten Projektabschlusses sind nicht nur, dass das Projekt offiziell zum Ende geführt und das Team entlastet wird. Daneben sollen auch die Projektteammitglieder die entsprechende Anerkennung und Wertschätzung erhalten und der Projekterfolg soll in der Hochschule bekannt werden. Die folgende Checkliste [vgl. Tab. 8] gibt einen Überblick über

■ Tab. 8: Checkliste Projektabschluss

Checkliste: Projektabschluss

1. Zielerreichung hinsichtlich Kosten, Terminen und Inhalten evaluieren
2. Erfahrungen dokumentieren
3. Dokumente sichern und Ablage an einem Ort organisieren
4. Offene Punkte-Liste erstellen
5. Abschlussbericht erstellen
6. Erkenntnisse ggf. in die Linie überführen
7. Abschlusspräsentation erstellen
8. Abschlussveranstaltung durchführen
9. Abschlussbericht durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber freigeben lassen

3.4.1 Letzte Teamsitzung

- In der letzten Teamsitzung erarbeitet das Projektteam die Inhalte für die Projektübergabe. Gemeinsam wird die Zielerreichung geprüft und Verbesserungsvorschläge werden gesammelt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Feedback, dass sich die einzelnen Projektteammitglieder gegenseitig geben. Diese letzte Sitzung bietet auch noch einmal die Möglichkeit für offene Worte in der geschützten Teamatmosphäre. Hier können sowohl positive als auch negative Aspekte geklärt und eventuelle Konflikte vor Projektende bereinigt werden. Im Intranet finden Sie einen Leitfaden für die letzte Teamsitzung.

Am Ende des Projekts zeigt sich noch einmal, wie sorgfältig das Projekt geplant wurde. Je besser und eindeutiger die Projektziele definiert wurden, umso einfacher ist es, die einzelnen Punkte abzuhaken. Die Projektleitung erstellt auf dieser Grund-

lage den Projektabschlussbericht, den sie der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber vorlegt und damit den bevorstehenden Projektabschluss signalisiert.

3.4.2 Projektabschlussbericht

- Im Abschlussbericht werden Ziele, Ergebnisse und Entwicklungen dargestellt: auch Probleme werden offen benannt und analysiert. Abschließend werden Verbesserungsvorschläge formuliert, verbleibende Restarbeiten definiert und die Überführung der Aufgaben in die Linie geregelt. Der Abschlussbericht archiviert damit das Wissen und die Erfahrungen während des Projektverlaufs und steht nachfolgenden Projektleitungen zur Verfügung. Auf der Grundlage der letzten Teamsitzung erstellt die Projektleitung den Projektabschlussbericht zusammen mit dem Projektteam und lässt ihn von der Auftraggeberin bzw. vom Auftraggeber freigeben. Der Steuerkreis der Hochschulprojekte erhält den Abschlussbericht in seiner nächsten Sitzung und entlastet die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und das Projektteam formal. Ein Formular „Abschlussbericht“ steht im Intranet zum Download bereit.

3.4.3 Abschlussveranstaltung „Nach dem Projekt ist vor dem Projekt“

- Die Abschlussveranstaltung ist der offizielle Schlusspunkt für Ihr Projekt. Hier findet die formale Entlastung der Projektleitung und des Projektteams durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber statt. Zu dieser Veranstaltung lädt die Projektleitung ein. Die Abschlussveranstaltung bietet Raum, um gemeinsam auf das Erreichte zurückzublicken und Erfolge zu würdigen. Diese Veranstaltung sollte nicht zu lange aufgeschoben werden, sonst geht der Bezug zur abgeschlossenen Arbeit verloren. Einen Leitfaden für die Abschlussveranstaltung finden Sie im Intranet.

Abschließend sollten Sie mit Ihrem Team das Erreichte würdigen. Immerhin haben Sie über einen bestimmten Zeitraum eng zusammengearbeitet, sich durch Tiefen gekämpft und gemeinsam Erfolge erzielt. Vielleicht finden Sie die Zeit für einen gemeinsamen Gang in die Mensa oder Sie essen gemeinsam ein gutes Stück Kuchen. Besonders wenn die Auftraggeberin oder der Auftraggeber dazu stößt, hinterlässt das bei den Teammitgliedern bleibenden Eindruck. Das stärkt auch die Bereitschaft, im nächsten Projekt wieder zusammenzuarbeiten.

Literatur

Projektmanagement „kurz und knapp“

Hofmann, Y. (2007): 30 Minuten für erfolgreiches Projektmanagement. GABAL, Offenbach.
 ISBN: 978-3-89749-717-7, ca. 9 €, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Litke, H.-D./Kunow, I. (2006): Projektmanagement. Hauffe, Planegg/München. = TaschenGuide; 14.
 ISBN: 978-3-448-07745-2, ca. 5 €, Bibliothek Signatur: PZR233[5]

Litke, H.-D./Kunow, I./Schulz-Wimmer, H. (2009): Taschenguide Projektmanagement. Hauffe, Pla-negg/München.
 ISBN: 978-3-448-09949-2, ca. 7 €

Projektmanagement allgemein

Bartsch-Beuerlein, S./Wagner, R. (Hg.): Basiswissen Projektmanagement. Projekte planen, Risiken erkennen. Symposion, Düsseldorf.
 ISBN: 978-3-86329-598-1, Bibliothek Signatur: PZR864, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2011): Projektmanagement. UVK, Konstanz [u. a.]. = UTB; 2388.
 ISBN: 978-3-8252-2388-5, Bibliothek Signatur: PZR832[2]

Bohinc, T. (2010): Grundlagen des Projektmanagements. Methoden, Techniken und Tools für Projekt-leiter. GABAL, Offenbach.
 ISBN: 978-3-86936-121-5, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Corsten, H./Corsten, H./Gössinger, R. (2008): Projektmanagement. Einführung. Oldenbourg, Mün-chen.
 ISBN: 978-3-486-58606-0, Bibliothek Signatur: PZR808[2], Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Engstler, M./Wagner, R. (Hg.) (2013): Basiswissen Projektmanagement. Projekte steuern und erfolg-reich beenden. Symposi-on, Düsseldorf.
 ISBN: 978-3-86329-599-8, Bibliothek Signatur: PZR863, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Litke, H.-D. (2012): Projektmanagement. Haufe-Lexware, München.
 ISBN: 978-3-648-03503-0, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Neumann, M. (2012): Projekt-Safari. Das Handbuch für souveränes Projektmanagement. Campus, Frankfurt; New York.
 ISBN: 978-3-593-39693-4, Bibliothek Signatur: PZX795, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Sutorius, R. (2008): Projektmanagement Checkbook. Haufe, München.
 ISBN: 978-3-448-06815-3, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Wagner, R./Grau, N. (2013): Basiswissen Projektmanagement. Projekte planen, Risiken erkennen. Symposion, Düsseldorf.
 ISBN: 978-3-86329-598-1, Bibliothek Signatur: PZR864, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Detailinfos Methoden

Andler, N. (2010): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Publicis, Erlangen.

ISBN: 978-3-89578-367-8, Bibliothek Signatur: PZX789(3), Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Bohinc, T. (2006): Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter. GABAL, Offenbach.

ISBN: 978-3-89749-629-3, Campuszugriff über Bibliothekskatalog.

Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901: Projektmanagement. Campuszugriff unter www.perinorm.de

Drews, G./Hillebrand, N. (2007): Lexikon der Projektmanagement-Methoden. Haufe, München.

ISBN: 978-3-448-08052-0, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Geiger, M. (2013): Keine Kekse, krumme Uhrzeit – So gestalten Sie Meetings effizienter. In: Projekt-Magazin Nr. 12/2013, S 1-3. erhältlich beim Projektbüro

Laufer, H. (2009): Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen. Besprechungen effizient organisieren und leiten. GABAL, Offenbach

ISBN: 978-3-89749-922-5, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Schreckeneder, B. C. (2010): Projektcontrolling. Haufe, München.

ISBN: 978-3-448-10097-6, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Sperling, J. B. (2011): Moderation. Zusammenarbeit in Besprechungen und Projektmeetings fördern. Haufe, München.S

ISBN: 978-3-648-01280-2, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Teamentwicklung, Teamführung, Konfliktmanagement

Heidbrink, M. (2009): Das Projektteam. Auswahl, Zusammenarbeit, Coaching. Haufe, München.

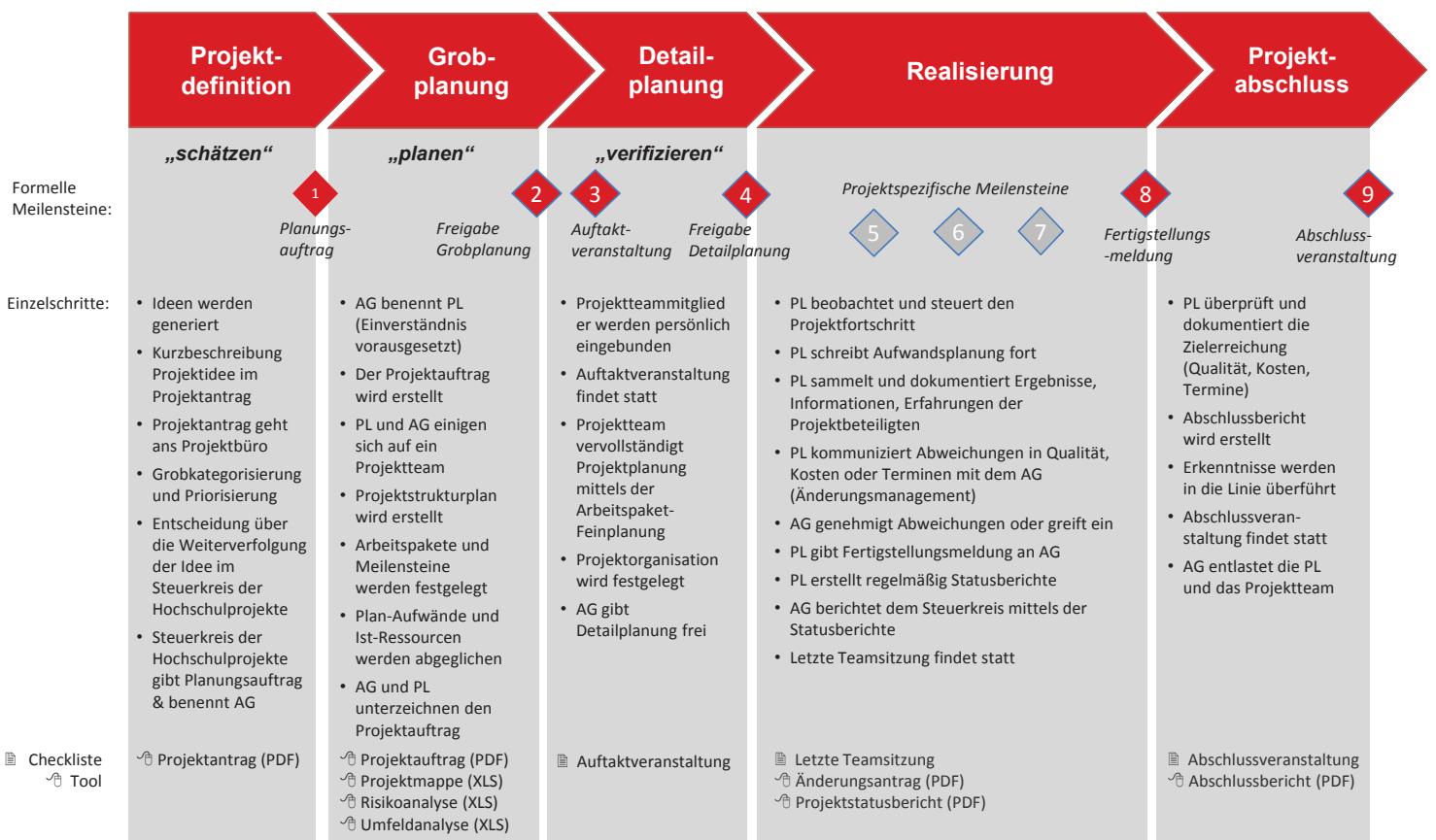
ISBN: 978-3-448-09349-0, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Seifert, J. W. (2009): Moderation und Konfliktklärung. Leitfaden zur Konfliktmoderation. GABAL, Offenbach.

ISBN: 978-3-86936-011-9, Campuszugriff über Bibliothekskatalog

Anhang

Ablauf von Projekten an der Hochschule OWL



Projektantrag

Füllen Sie den Antrag aus und drucken Sie ihn für Ihre Unterlagen aus. Senden Sie ihn dann per E-Mail an das Projektbüro.

Akronym		Datum	
Projekttitle		Telefon	
		Email	
Antragstellerin/ Antragsteller (Vorschlag)		Projektleiterin/ Projektleiter (Vorschlag)	

Projektbeschreibung

Projektziele

Strategische Ziele im Sinne des HEP

Projektphasen

Projektphase	Laufzeit	Eingebundene Abteilungen	Ressourcen Personal	Ressourcen Sachmittel

Zu erwartende Risiken

Bekannte Schnittstellen

Angaben des Projektbüros:

Eingangsdatum		vorl. Projektnummer		Kategorie		Priorität	
---------------	--	---------------------	--	-----------	--	-----------	--

Der Projektantrag wird in der nächsten Sitzung des Steuerkreises für Hochschulprojekte beraten. Nach der Sitzung nimmt das Projektbüro Kontakt mit Ihnen auf.

Projektauftrag

Der Projektauftrag wird zwischen der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber und der Projektleitung geschlossen und hat verbindlichen Charakter. Er regelt sowohl die zu erbringende Leistung als auch die zur Verfügung stehenden Kapazitäten. Füllen Sie den Auftrag aus und drucken Sie ihn aus. Senden Sie ihn dann per Email an das Projektbüro.

Projektnummer Akronym Projektstart Projektende

Projekttitle

Auftraggeberin/
Auftraggeber Projektleiterin/
Projektleiter

Klassifizierung Priorisierung

Projektbeschreibung

Ziele des
Projekts

Strategische
Ziele im Sinne
des HEP

Nicht
Bestandteil
des Projekts

Mögliche
Schnittstellen
mit anderen
Projekten

Projektphasen

Meilensteine

Wichtige Risiken

Risiken

Personal

Sonstige Kosten

Vergabeaufträge

ANSWER

Sachmittel

ANSWER

Reisekosten

ANSWER

Berichtszeitraum (Vereinbarung zwischen AG und PL; verpflichtend für den Steuerkreis: Statusbericht zu Quartalsende)

For more information about the study, please contact Dr. John Smith at (555) 123-4567 or via email at john.smith@researchinstitute.org.

Datum

Page 1

Unterschrift Auftraggeberin/Auftraggeber

Unterschrift Projektleiterin/Projektleiter

Der Statusbericht dokumentiert den aktuellen Projektstand und schätzt diesen im Hinblick auf die Zielwerte ein. Die PL erstellt den Statusbericht für den AG so, dass dieser ggf. projektbezogene Entscheidungen treffen kann.

Projekttitel (Kurztitel)

Projektleiterin/
Projektleiter

 Auftraggeberin/
Auftraggeber

Berichtszeitraum von

 Berichtszeitraum bis

Ergebnisse seit
dem letzten
Bericht

Nächste Schritte

Entscheidungs-
bedarf (AG oder
Steuerkreis)

Abweichungen von der Projektplanung	Maßnahmen

Stand der Projektziele zum Berichtszeitpunkt

Kosten

Termine

Qualität

Sonstige
Bemerkungen

Prognose

Kosten

Termine

Qualität

Datum

Unterschrift Projektleiterin/
Projektleiter

Der Abschlussbericht dokumentiert, ob die Ziele des Projekts erreicht wurden, welche Probleme im Projektverlauf aufgetreten sind und was künftig verbessert werden kann. AG und PL erstellen ihn für den Steuerkreis der Hochschulprojekte.

Projekttitle (Kurztitel)	
--------------------------	--

Projektleiterin/ Projektleiter		Auftraggeberin/ Auftraggeber	
-----------------------------------	--	---------------------------------	--

Projektlaufzeit von		Projektlaufzeit bis	
---------------------	--	---------------------	--

Projektziele (Plan/Ist)	
----------------------------	--

Kosten (Plan/Ist)	
----------------------	--

Termine (Plan/Ist)	
-----------------------	--

Qualität (Plan/Ist)	
------------------------	--

Wurden die Ziele des Projekts insgesamt erreicht?

--

Welche Abweichungen gab es und warum?

Was kann zukünftig besser gemacht werden? Welche Konsequenzen schlagen Sie vor?

Welche Restarbeiten sind zu erledigen (bis wann, durch wen)?

Überführung der Aufgaben in die Linie: wer bearbeitet künftig was?

Sonstige Bemerkungen

Datum

Unterschrift Auftraggeberin/
Auftraggeber

Unterschrift Projektleiterin/
Projektleiter

Checkliste Grobplanung für Auftraggeberinnen und Auftraggeber

In diesem Abschnitt setzt die die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber die Projektleiterin bzw. den Projektleiter ein. Die Projektleitung erstellt einen mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgestimmten Projektauftrag, der u. a. Ziele, Zeit, Kosten und Struktur des geplanten Projekts festlegt. Ziel dieses Abschnitts ist es, einen klaren Auftrag, ein erstes Team und einen vorläufigen Zeit- und Ressourcenplan zu haben. Die Grobplanung endet mit der Freigabe des Projektauftrags durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber.

- Ich bin vom ‚Steuerkreis für Hochschulprojekte‘ eingesetzt worden.
- Ich kann genau sagen, welche Ziele das Projekt verfolgt und welches Ergebnis erwartet wird.
- Ich habe eine Projektleitung ausgewählt und eingesetzt.
- Ich habe den Projektauftrag mit der Projektleitung im Hinblick auf Projektziele und Projektgrenzen, Stakeholder, Risiken, Schnittstellen und den Zeitplan besprochen.
- Ich habe den Projektauftrag geprüft, im Hinblick auf:
 - Projektziele = lösungsneutral, messbar, verständlich, priorisiert
 - Projektstrukturplan, der dem Auftrag zugrunde liegt
 - Termine und Meilensteine und deren Abhängigkeiten = realistisch
 - Personal- und Ressourcenbedarf
- Ich habe aufgetretene Probleme bei der Ressourcen- und Personalfreigabe geklärt.
- Ich habe der Projektleitung meine Vorstellung der künftigen Zusammenarbeit und Berichterstattung kommuniziert.
- Es liegt ein unterzeichneter Projektauftrag vor.**

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Detailplanung für Auftraggeberinnen und Auftraggeber

Die Detailplanung beginnt mit der Auftaktveranstaltung, in der die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber, die Projektleitung und das Projektteam zusammen kommen. In dieser Veranstaltung erläutert die bzw. der AG die Projektziele und die Inhalte des Projektauftrags. Das Projektteam spezifiziert und terminiert im Anschluss ggf. ohne Anwesenheit der bzw. des AG die einzelnen Arbeitspakete und Aktivitäten durch die Arbeitspaketfeinplanung. Ziel dieses Abschnitts ist es, die bisherigen Planungen hinsichtlich der Termine, der Kosten und der Inhalte zu verifizieren und ein arbeitsfähiges Team zu haben. Am Ende des Abschnitts gibt die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber die Detailplanung frei.

- Ich habe in der Auftaktveranstaltung das Team begrüßt und mit den Inhalten des Projektauftrags vertraut gemacht.
- Ich habe die Detailplanung geprüft im Hinblick auf:
 - Stakeholder-Analyse und abgeleitete Maßnahmen
 - Risiko-Analyse verifiziert und abgeleitete Maßnahmen
 - Projektstrukturplan und Ablaufplanung
 - Ressourcenplanung
 - Möglichkeiten zur Qualitätsprüfung
- Ich habe die Detailplanung abgenommen.

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Realisierung für Auftraggeberinnen und Auftraggeber

In diesem Abschnitt wird das Projekt durchgeführt. Dabei beobachtet und steuert die Projektleitung den Projektfortschritt. Die PL berichtet der bzw. dem AG in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt. Der AG berichtet dem Steuerkreis für Hochschulprojekte über das Projekt. Abweichungen hinsichtlich Inhalten, Kosten und Terminen müssen mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber besprochen und genehmigt werden. Das Ende dieses Abschnitts markiert die Fertigstellungsmeldung, die die Projektleitung an die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber gibt und damit den bevorstehenden Projektabschluss signalisiert.

- Ich prüfe die Statusberichte im Hinblick auf:
 - Gesamtstatus
 - Stand der Termine, Kosten und Qualität im Soll/Ist-Vergleich
 - Fortschritte seit dem letzten Statusbericht
 - Probleme und Maßnahmen
- Ich treffe notwendige Entscheidungen und spreche Empfehlungen aus.
- Ich genehmige die Statusberichte.
- Auf der Grundlage der Statusberichte berichte ich dem Steuerkreis für Hochschulprojekte über den Projektfortschritt.
- Ich genehmige die Meilensteine und gebe damit die nächste Projektphase frei.
- Ich habe die Schnittstellen zu anderen Projekten im Blick.
- Ich bespreche und genehmige Änderungsanträge. Bei größeren Abweichungen ziehe ich ggf. den Steuerkreis hinzu.
- Ich habe die Fertigstellungsmeldung erhalten.

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Projektabschluss für Auftraggeberinnen und Auftraggeber

Inhalt dieses Abschnitts ist v. a. die Evaluation des Projekts zusammen mit dem Projektteam hinsichtlich der Zielerreichung. Es werden Erkenntnisse dokumentiert und ggf. in die Linie überführt. Ein Abschlussbericht wird erstellt. Das Projekt endet mit einer Abschlussveranstaltung, in der die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber die Projektleitung und das Projektteam formal entlastet.

- Ich prüfe den Abschlussbericht im Hinblick auf:
 - Zielerreichung und ggf. Gründe für Abweichungen
 - Plantreue in Bezug auf Termine, Kosten und Qualität
 - Einschätzung der Projektorganisation und Abwicklung
 - Empfehlungen für weitere Projekte
- Ich habe ggf. aufgetretene Probleme bei der Aufgabenverteilung oder der Überführung der Aufgaben in die Linie geklärt.
- Ich habe an der Abschlussveranstaltung teilgenommen, Erfolge gewürdigt und mich beim Team bedankt.
- Ich habe den Abschlussbericht freigegeben.

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Grobplanung für die Projektleitung

In diesem Abschnitt wird die Projektleiterin bzw. der Projektleiter durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber eingesetzt. Er erstellt einen mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgestimmten Projektauftrag, der u. a. Ziele, Zeit, Kosten und Struktur des geplanten Projekts festlegt. Ziel dieses Abschnitts ist es, einen klaren Auftrag, ein erstes Team und einen vorläufigen Zeit- und Ressourcenplan zu haben. Die Grobplanung endet mit der Freigabe des Projektauftrags durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber.

- Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber ist vom ‚Steuerkreis für Hochschulprojekte‘ eingesetzt worden.
- Ich kann die Projektziele genau und verständlich beschreiben. Die Projektziele sind messbar definiert.
- Ich habe notiert, was nicht Inhalt meines Projekts ist.
- Ich habe eine erste Stakeholder-Analyse durchgeführt.
- Ich habe eine erste Risiko-Analyse durchgeführt.
- Ich habe Schnittstellen mit anderen Projekten geklärt.
- Ich habe Projektphasen und Meilensteine festgelegt.
- Ich habe die Teilziele aus den Meilensteinen abgeleitet und messbar formuliert.
- Aus den Teilzielen habe ich die Arbeitspakete abgeleitet.
- Ich habe einen Projektstrukturplan erstellt.
- Ich habe Kosten geschätzt.
- Ich habe potenzielle Teammitglieder angesprochen.
- Ich verfüge als Projektleiterin bzw. Projektleiter über die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um das Projekt erfolgreich zu realisieren.
- Ich habe die nötigen Kompetenzen erhalten.
- Es liegt ein unterzeichneter Projektauftrag vor.

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Detailplanung für die Projektleitung

Die Detailplanung beginnt mit der Auftaktveranstaltung, in der die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber, die Projektleitung und das Projektteam zusammen kommen. Das Projektteam spezifiziert und terminiert die einzelnen Arbeitspakete und Aktivitäten durch die Arbeitspaketfeinplanung. Ziel dieses Abschnitts ist es, die bisherigen Planungen hinsichtlich der Termine, der Kosten und der Inhalte zu verifizieren und ein arbeitsfähiges Team zu haben. Das Ende dieses Abschnitts markiert die Freigabe der Detailplanung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber.

- Ich habe eine Auftaktveranstaltung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber und dem Projektteam durchgeführt.
- Ich habe die Stakeholder-Analyse verifiziert und habe Maßnahmen abgeleitet.
- Ich habe die Risiko-Analyse verifiziert und habe Maßnahmen abgeleitet.
- Ich habe den Projektstrukturplan verifiziert und ergänzt.
- Die Arbeitspaketfeinplanung wurde vorgenommen.
- Ich habe die Ablaufplanung vorgenommen.
- Jeder Projektteammitarbeiter weiß genau, was er bis wann erledigen soll. In der Arbeitspaketfeinplanung ist dies schriftlich fixiert.
- Ich habe die Kostenschätzung verifiziert.
- Ich habe die Projektorganisation festgelegt und kommuniziert.
- Ich weiß, wie ich das Projekt dokumentiere.
- Ich habe das Berichtswesen mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber festgelegt.
- Ich habe die Projektmappe vervollständigt.
- Die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber hat die Detailplanung abgenommen.**

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Realisierung für die Projektleitung

In diesem Abschnitt wird das Projekt durchgeführt. Dabei beobachtet und steuert die Projektleitung den Projektfortschritt. Abweichungen hinsichtlich Inhalten, Kosten und Terminen müssen mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber besprochen und genehmigt werden. Das Ende dieses Abschnitts markiert die Fertigstellungsmeldung, die die Projektleitung an die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber gibt.

- Ich trage Veränderungen in der Projektmappe ein und behalte so jederzeit den Überblick (min. nach jedem Treffen).
- Ich kontrolliere systematisch die Aufgabenerledigung, dazu lasse ich in jeder Teamsitzung den Arbeitspaketverantwortlichen berichten. Ich dokumentiere die wichtigsten Inhalte des Berichts oder lasse einen Bericht erstellen.
- Ich habe alle Schnittstellen definiert.
- Ich behalte Stakeholder im Blick, ggf. muss ich die Entwicklung mittels der Stakeholderanalyse erneuern (ca. alle 30 Tage).
- Ich behalte die Risiken im Blick, ggf. muss ich neue Risiken aufnehmen (ca. alle 30 Tage).
- Ich informiere die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber in regelmäßigen Abständen über den Projektfortschritt.
- Ich informiere die Projektteammitarbeitenden rechtzeitig und ausreichend.
- Ich nehme meine Führungsaufgabe wahr, ich gebe den Projektteammitarbeitenden regelmäßiges, direktes Feedback und würdige ihre Leistungen.
- Ich mache regelmäßig einen Soll/Ist-Vergleich hinsichtlich Kosten und der Aufgabenerledigung und ihrer Qualität.
- Ich delegiere Aufgaben, die ich nicht zwingend selbst erledigen muss.
- Ich gebe Feedback zur Einhaltung der Regeln der Zusammenarbeit.
- Änderungen habe ich mir von der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber freigeben lassen.
- Ich dokumentiere Erfahrungen, Informationen und Ergebnisse der Projektbeteiligten.
- Ich erstelle in regelmäßigen Abständen einen Statusbericht.
- Ich habe die Fertigstellungsmeldung an die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber gegeben.**

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste Projektabschluss für die Projektleitung

Inhalt dieses Abschnitts ist v. a. die Evaluation des Projekts zusammen mit dem Projektteam hinsichtlich der Zielerreichung. Es werden Erkenntnisse dokumentiert und ggf. in die Linie überführt. Ein Abschlussbericht wird erstellt. Das Projekt endet mit einer Abschlussveranstaltung, in der die Projektleitung und das Projektteam durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber formal entlastet werden.

- Ich habe die Zielerreichung hinsichtlich Kosten, Terminen und Inhalten evaluiert. Dazu habe ich mir die Soll-Ziele angesehen und mit den tatsächlichen Werten verglichen.
- Ich habe Erfahrungen dokumentiert.
- Ich habe Dokumente gesichert und die Ablage an einem Ort organisiert.
- Ich habe geklärt, was mit noch offenen Punkten passiert.
- Ich habe zusammen mit den Projektteammitarbeitern einen Abschlussbericht erstellt.
- Ich habe ggf. die Erkenntnisse in die Linie überführt.
- Ich weiß, wie ich die Leistungen der Projektmitglieder würdigen kann.
- Ich habe eine Abschlusspräsentation erstellt.
- Ich habe eine Abschlussveranstaltung durchgeführt.
- Der Abschlussbericht wurde durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber freigegeben.

Notizen, Erfahrungen, Bemerkungen

Checkliste für Auftaktveranstaltungen für Projekte an der Hochschule OWL

Die Auftaktveranstaltung ist der offizielle Startschuss für Ihr Projekt. Zur Auftaktveranstaltung laden Sie als Projektleiterin oder Projektleiter Ihres Projekts ein. Bei der Planung und Durchführung der Auftaktveranstaltung unterstützt Sie das Projektbüro. Moderationsmaterialien, wie einen Flipchart, ein Metaplanwand oder einen Moderationskoffer stellen wir Ihnen gern zur Verfügung. Bitte sprechen Sie uns an! Außerdem erhalten Sie vom Projektbüro für den Projektstart die Projektmappe.

Ziele der Auftaktveranstaltung

- ✓ Kennenlernen der Projektbeteiligten
- ✓ Kenntnis der Grobplanung Projekts und seiner Ziele
- ✓ Termine sind mit allen Beteiligten abgestimmt
- ✓ Verantwortlichkeiten sind mit allen Beteiligten abgestimmt
- ✓ Regeln der Zusammenarbeit wurden von allen Beteiligten verabschiedet
- ✓ Offene Fragen wurden beantwortet

Möglicher Ablauf der Auftaktveranstaltung

1. Begrüßung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und die Projektleitung

Das erste Treffen soll die Beteiligten motivieren, deshalb:

- Laden Sie alle Beteiligten ein (z.B. Projektteammitarbeitende, Auftraggeberin oder Auftraggeber, ...)
- Schaffen Sie eine offene Atmosphäre!
- Gestalten Sie das Treffen locker und kreativ!
- Haben Sie ein offenes Ohr!
- Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche!

! Wichtig

2. Kurze Vorstellungsrunde (sofern die Beteiligten sich nicht kennen)

- erläutern Sie, mit welcher Kompetenz die Beteiligten im Team sind
- gehen Sie als Projektleitung auf die Rollen der Beteiligten ein, d. h. welche Aufgaben der Auftraggeber, die Projektleitung und die Projektteammitarbeiter haben

3. Präsentation der groben Projektplanung (durch die PL)

- Präsentieren Sie das Projekt überblicksartig. Gehen Sie besonders auf den Projektantrag ein!
- Machen Sie deutlich, dass die Ziele fixiert und mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber abgestimmt sind!
- Gehen Sie auf die Punkte Ziele und Termine intensiv ein!
- Definieren Sie einen festen Endpunkt

Checkliste für die letzte Teamsitzung für Projekte an der Hochschule OWL

In der letzten Teamsitzung werden die Inhalte für die Projektübergabe erarbeitet. Nach der Sitzung geht der Abschlussbericht an die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und signalisiert damit den kurz bevor stehenden Projektabschluss. Diese letzte Sitzung bietet noch einmal die Möglichkeit für offene Worte in der geschützten Teamatmosphäre. Gemeinsam wird die Zielerreichung überprüft und Verbesserungsvorschläge werden gesammelt.

Ziele der letzten Teamsitzung

- ✓ Ergebnisse erarbeiten
- ✓ Verbesserungsvorschläge dokumentieren
- ✓ Wissensübergabe absichern
- ✓ Letzte Aufgaben verteilen

Möglicher Ablauf der letzten Teamsitzung

1. Begrüßung
 - Laden Sie alle Projektteammitarbeitenden ein und bitten Sie bereits im Vorfeld um Vorbereitung auf die einzelnen TÖPe
 - Bitten Sie die Arbeitspaketverantwortlichen um Erstellung einer Präsentationsfolie: Aufgabe / erreichte Ziele / offene Arbeiten
2. Erarbeitung der Projektergebnisse
 - Erarbeiten Sie mit Ihrem Team die Projektergebnisse
 - Erarbeiten Sie, welche Ziele nicht erreicht wurden?
 - Nutzen Sie dazu den Projektauftrag und stellen Sie den gewünschten Zielen die tatsächlichen Ergebnisse gegenüber.
 - Warum wurden diese Ziele nicht erreicht?
 - Ist das Projektteam mit den Ergebnissen zufrieden?
3. Reflektion der Projektzusammenarbeit
 - Wie war das Arbeitsklima?
 - Wie war der Informationsfluss?
 - Wie war die Zusammenarbeit?
 - Wie war der Umgang mit Problemen, Schwierigkeiten, Diskrepanzen?
 - Was sollte bei diesen Punkten künftig besser gemacht werden?
 - Berichten Sie dem Team auch ihre ganz persönlichen Erfahrungen: Was hat das Team, was hat jeder einzelne erreicht, welche Erfahrungen sind für Sie besonders wertvoll?
4. Dokumentation / lessons learned:
 - Welche zentralen Erfahrungen nehmen wir mit?
 - Wie werden die Erfahrungen anderen Personen zugänglich gemacht?
 - Verteilen Sie die Erstellung der Präsentationsfolien für die Abschlusspräsentation (10 Folien)

- Verteilen Sie die noch anstehenden Restarbeiten und versehen Sie diese mit einem Abschlussdatum.
 - Wie werden die Ergebnisse und Aufgaben in die Linie überführt? Wer wird künftig was bearbeiten?
5. Weiteres Vorgehen
- Terminieren Sie einen Endpunkt für die Ablage aller elektronischen Dokumente auf dem Laufwerk.
 - Terminieren Sie die Abschlussveranstaltung mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber.
 - Bedanken Sie sich für die konstruktive Zusammenarbeit.

Checkliste für Abschlussveranstaltungen für Projekte an der Hochschule OWL

Die Abschlussveranstaltung ist der offizielle Schlusspunkt für Ihr Projekt, in der die formale Entlastung der Projektleitung und des Projektteams stattfindet. Zu dieser Veranstaltung laden Sie als Projektleiterin bzw. Projektleiter Ihres Projekts ein. Sie bietet Raum, um gemeinsam auf das Erreichte zurückzublicken, Erfolge zu würdigen und Verbesserungsvorschläge zu dokumentieren. Schieben Sie diese Veranstaltung nicht zu lange auf, denn sonst geht u.U. der Bezug zur abgeschlossenen Arbeit verloren.

Bei der Planung und Durchführung der Auftaktveranstaltung unterstützt Sie das Projektbüro. Moderationsmaterialien, wie einen Flipchart, ein Metaplanwand oder einen Moderationskoffer stellen wir Ihnen gern zur Verfügung. Bitte sprechen Sie uns an!

Ziele der Abschlussveranstaltung

- ✓ Offizieller Abschluss durch formale Entlastung der Projektleitung und des Projektteams durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber
- ✓ Hohe Belastungen der Teammitglieder anerkennen und deren Erfolge würdigen
- ✓ Verbesserungsvorschläge dokumentieren
- ✓ Geordneten Übergang von der Projekt- in die Linienorganisation sicherstellen
- ✓ Team motivieren („Nach dem Projekt ist vor dem Projekt“)

Möglicher Ablauf der Abschlussveranstaltung

1. Begrüßung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber und die Projektleitung
 - Laden Sie alle Beteiligten ein (z.B. Projektteammitarbeitende, Auftraggeberin oder Auftraggeber, ...)
 - Schaffen Sie eine offene Atmosphäre!
2. Abschlusspräsentation
 - Stellen Sie mit Ihrem Team die Abschlusspräsentation vor
 - Die Präsentation sollte kurz und knapp die folgenden Punkte beinhalten:
 - o Ziel lt. Auftrag, Zeitraum
 - o Projektergebnisse und Erfolge
 - o nicht erreichte Ziele und Gründe hierfür / Lösungsansätze
 - o Erkenntnisse / lessons learned
 - o offene Nacharbeiten
 - o Zusammenfassung
 - Ziehen Sie ein ganz persönliches Resümee und würdigen Sie die Leistungen des Teams
3. Formale Entlastung durch die Auftraggeberin bzw. den Auftraggeber
4. Bedanken
 - Bedanken Sie sich bei allen Beteiligten und
 - feiern Sie!

4. Konkretisierung der Grobplanung (Ablaufplan und Aufgabenverteilung)

- Erarbeiten Sie gemeinsam im Team den Ablaufplan, der Bestandteil der Projektmappe ist.
- Verteilen Sie die Aufgaben.
- Bitte bereiten Sie als PL die Planung und Aufgabenverteilung im Vorfeld der Aufaktveranstaltung vor.
- Besprechen Sie mit dem Team Ihre Erwartungen an die nun folgende Detailplanung und setzen Sie eine Frist, bis wann die Arbeitspaketfeinplanung vorgenommen sein soll.

! Wichtig

! Wichtig

(Im Nachgang zur Veranstaltung, ergänzen Sie die gelieferten Details im Ablaufplan und lassen Sie die Detailplanung von der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber freigeben.)

5. Regeln der Zusammenarbeit

- Fragen Sie die Erwartungen des Teams an die Projektleitung und Projektteammitarbeitenden ab.
- Präsentieren Sie Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit im Team.
- Verabschieden Sie Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt.
- Wie möchte das Team seine Arbeit organisieren?
 - o Jour Fixe
 - o Ggf. Festlegung eines Projektarbeitstags
 - o Kommunikationsabläufe
 - o Freiwillige Zeiterfassung für die Projektarbeit
- Sind Schulungen nötig?
- Behalten Sie persönlichen Kontakt mit den Projektbeteiligten, ein persönliches Gespräch ist durch kein Meeting zu ersetzen!

! Wichtig

! Wichtig

6. Offene Fragen

- Klären Sie offene Fragen
- Geben Sie Raum, Bedenken zu äußern:
 - o gehen Sie dabei nicht zu sehr ins Detail
 - o nehmen Sie die Bedenken auf, reflektieren Sie diese im Nachhinein und sprechen Sie diese in der nächsten Sitzung wieder an.

7. Weiteres Vorgehen

- Terminierung der nächsten Sitzungen
- Stellen Sie allen Projektbeteiligten ein Kurzprotokoll und den Projektauftrag zur Verfügung!

! Wichtig



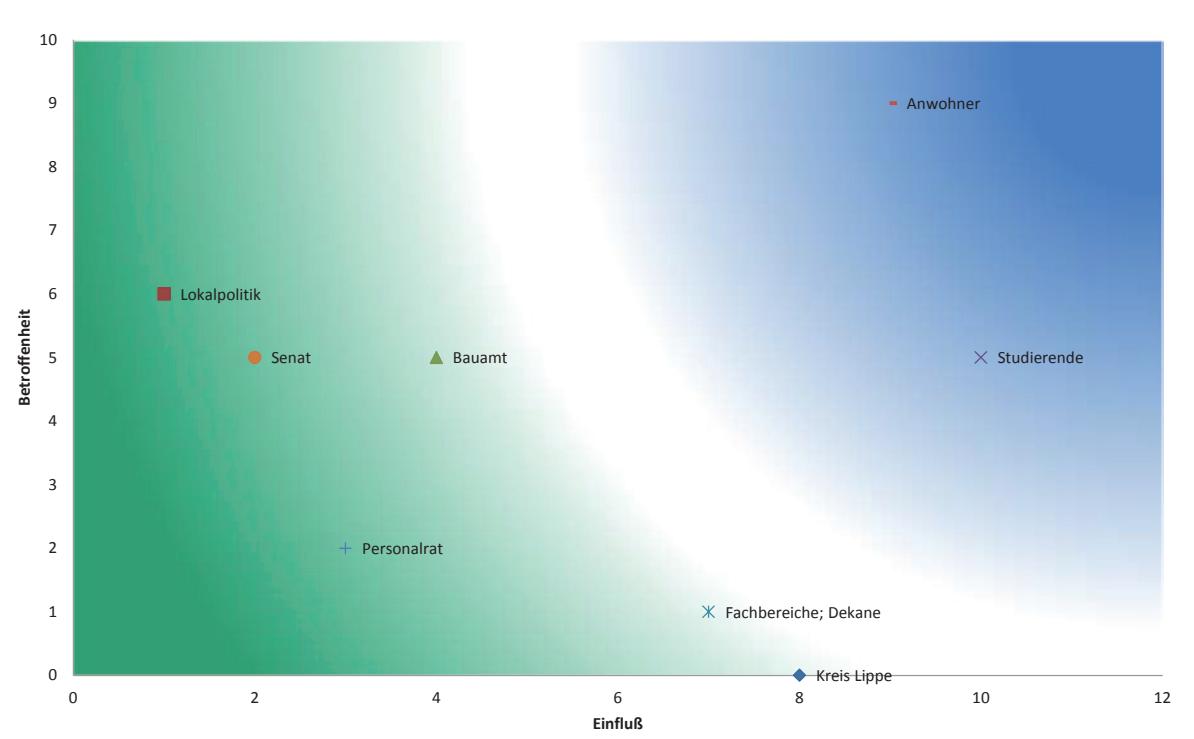
Umfeldanalyse

(Stakeholderanalyse)

Sammeln Sie möglichst viele Betroffene und bewerten Sie 1. die Betroffenheit (1=kaum betroffen - 10=stark betroffen) und 2. den Einfluß ein (1=geringer Einfluss - 10=hoher Einfluss), den sie auf das Projekt haben. Beteiligte, die sich im blauen Bereich befinden, sollten Sie durch geeignete Maßnahmen in das Projekt mit einbeziehen.

Betroffene/Stakeholder	Betroffenheit Skala 0-10	Einfluß Skala 0-10
Kreis Lippe	0	8
Lokalpolitik	6	1
Bauamt	5	4
Studierende	5	10
Fachbereiche; Dekane	1	7
Senat	5	2
Personalrat	2	3
Anwohner	9	9

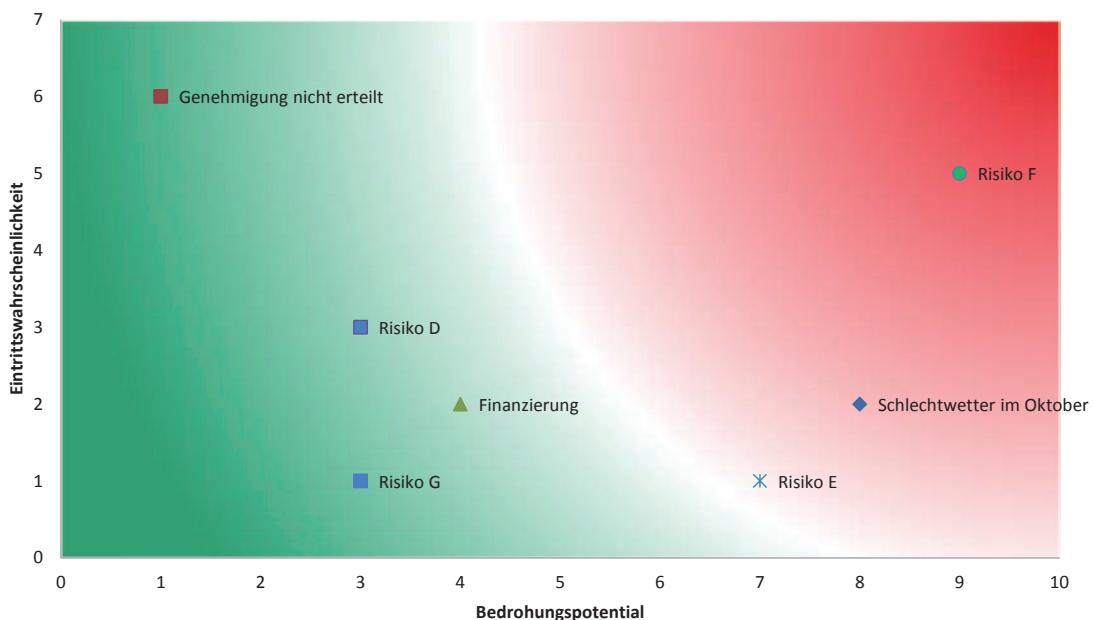
passive Maßnahme	aktive Maßnahme
keine	regelmäßige Information
Puffer für Nachbesserung	
Mensaessen verbessern	Infoveranstaltung
über Flyer informieren	Befragung





Risikoanalyse

Sammeln Sie möglichst viele denkbare Risiken und schätzen Sie deren Eintrittswahrscheinlichkeit von 1-10 (1=unwahrscheinlich - 10= sehr wahrscheinlich) und deren Bedrohungspotenzial (1=kaum Bedrohung - 10 sehr hohe Bedrohung) ein. Risiken im roten Bereich sollten genau überwacht werden und ständig aktualisiert werden. Zudem sollten Sie präventive Maßnahmen und Gegenmaßnahmen definieren.



Impressum

Herausgeber:

Hochschule Ostwestfalen-Lippe

Redaktion:

Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Projektmanagement,
Dr. Katrin Bünten (unter Mitarbeit von Lisa Mellies, Timo Broeker)

Telefon: 05261 – 702 2003

E-Mail: katrin.buenten@hs-owl.de

Hochschule Ostwestfalen-Lippe
University of Applied Sciences

