



# Leitfaden zum Projektmanagement

der Verwaltung der Universität zu Köln

Version 2.2

Universität zu Köln



<b>Herausgeber:</b>	UNIVERSITÄT ZU KÖLN DER KANZLER
<b>Programmgestaltung und Redaktion:</b>	Abteilung 31 Organisationsentwicklung
<b>Adresse:</b>	Kerpener Straße 15 50937 Köln
<b>Telefon:</b>	0221/470 – 5748
<b>Druck:</b>	Zentrale Hausdruckerei der Universität zu Köln
<b>Stand:</b>	13. Oktober 2014

## Inhalt

<b>Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Definitionen und Erläuterungen .....</b>	<b>5</b>
Projekt .....	5
Projektorganisation.....	5
Projektmanagement .....	6
Das „magische Dreieck“ des Projektmanagements .....	8
<b>II. Projektorganisation: Akteure und Rollen im Projekt.....</b>	<b>9</b>
Rollen innerhalb des Projektes .....	10
Der Auftraggeber/Die Auftraggeberin .....	11
Der Lenkungsausschuss .....	12
Die Projektleitung .....	13
Die Teilprojektleitung .....	14
Der/Die Arbeitspaketverantwortliche.....	15
Externe Berater und Dienstleister .....	16
Rollen im Projektumfeld.....	17
Projektmanagement-Office (PMO).....	18
<b>III. Die Projektphasen .....</b>	<b>20</b>
<b>Projektvorphase .....</b>	<b>22</b>
Projektidee .....	22
Projektskizze .....	23
Projektauftrag.....	24
Zieldefinition „SMART“ .....	24
<b>Projektaufbau und Feinplanung .....</b>	<b>26</b>
Projektorganisation.....	27
Projektinfrastruktur .....	28
Kick-Off .....	29
Ziele konkretisieren .....	29
Projektumfeldanalyse .....	29
Risikoanalyse .....	30
Projektstrukturplan (PSP) .....	31
Meilensteine .....	32
Arbeitspakete .....	32
Kostenplanung .....	33
Ressourceneinsatz- und Ablaufplanung .....	33
Projekthandbuch .....	34
<b>Projektdurchführung.....</b>	<b>35</b>
Steuerung der Projektumsetzung .....	35
Projektcontrolling.....	38
Ergebnissicherung und Dokumentation .....	38
<b>Projektabschluss.....</b>	<b>40</b>
Einführung in den Regelbetrieb .....	40
Entlastung des Projektteams.....	40
Projekt-Review (Lessons Learned).....	41

## Einführung

An der UzK haben Projekte als Arbeitsform in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen und verursachen einen erheblichen Aufwand. Ein zunehmender Reorganisationsbedarf bei knappen Ressourcen und hohem Erfolgs- und Termindruck, wie zum Beispiel bei der Einführung integrierter IT-Systeme, macht ein bereichsübergreifendes, systematisches und wirtschaftliches Vorgehen erforderlich, so wie es moderne Projektmanagementmethoden bieten.

Dieser Leitfaden beschreibt den verbindlichen Handlungsrahmen für Projektmanagement (PM) an der UzK. Durch einheitliche Definitionen und Vorgehensbeschreibungen soll er das gemeinsame Verständnis und die Zusammenarbeit in Projekten erleichtern. Aufgrund der Vielzahl und der Unterschiedlichkeit möglicher Projektvorhaben kann dieses Dokument nicht auf das ganze Spektrum inhaltlicher Fragestellungen eingehen. Die Anwendung bzw. Auslegung des Leitfadens sollte daher im konkreten Projekt mit Augenmaß und gesundem Pragmatismus erfolgen. Bei Fragen zur Konzeption und Ausgestaltung anstehender Projekte steht zudem das Projektmanagement-Office (PMO) der Abt. 31 gerne zur Verfügung

Dieser Leitfaden ist in drei Teile gegliedert. Zu Beginn werden die wichtigsten Begriffe rund um das PM definiert und erläutert. Dann folgt die Beschreibung der Projektorganisation und der typischen Projektrollen. Abschließend werden Projektphasen dargestellt.

Weiterhin sollen nützliche Tipps und Tricks, Checklisten und Formulare die Projektarbeit erleichtern. Im Intranet finden Sie dieses Dokument sowie alle darin erwähnten Vorlagen, Formulare und weiterführenden Dokumente unter (LINK einfügen).

Da Projektmanagement vor allem im praktischen Bezug anhand konkreter Aufgabenstellungen oder Fallbeispielen erlernt werden kann, bietet die Abteilung 31 Schulungen zum Projektmanagement<sup>1</sup> an, die eine praxisnahe Ergänzung zum vorliegenden Projektleitfaden darstellen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Spaß bei Ihrem Projekt und hoffen, dass dieser Leitfaden Sie dabei gut unterstützt. Besonders freuen wir uns über Ihre Rückmeldungen zu diesem Leitfaden, denn wir verstehen ihn als „lebendes Dokument“, das sich mit dem wachsenden Projekt-Erfahrungsschatz kontinuierlich weiterentwickeln soll.

Herzliche Grüße

Ihr Projektmanagement-Office (PMO)

---

<sup>1</sup> Diese sind im Weiterbildungsprogramm der Universität zu finden. Wenn Sie Fragen haben oder Unterstützung in Ihrem Projekt wünschen, können Sie jederzeit die Mitarbeiter/innen der Organisationsentwicklung ansprechen.



etablierte Geschäftsverteilung unterlaufen. Die Arbeitsverteilung sollte daher möglichst einvernehmlich und verbindlich (schriftliche Abordnung in das Projekt) erfolgen. Dies ist eine zweifache Voraussetzung, einmal für jegliche Projektplanung und auch für die Aufrechterhaltung des Betriebes in der Linie.

Das Hoffen auf informelle Kooperationsbereitschaft („Könnten Sie das bitte übernehmen?“) darf kein Gestaltungsprinzip für komplexe, zeit- und kostenintensive Vorhaben sein! Hier ist es gut ein formelles Projekt mit eindeutig definierten und adressierten Arbeitspaketen inkl. den dazu erforderlichen eingeräumten Arbeitsressourcen einzurichten. Dabei kollegiale Hilfsbereitschaft und Unterstützung und intrinsische Motivation zwingend vorauszusetzen und einzuplanen wird diese langfristig nicht fördern!

## **Projektmanagement**

Nach der DIN 69 901 ist Projektmanagement (PM) definiert als:

„...die Gesamtheit von Führungsaufgabe, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes.“

Projektmanagement umfasst die systematische Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle aller Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen. Projektmanagement dient dazu, Risiken einzudämmen und Projekte zum Erfolg zu führen. Wesentliche Elemente sind Zielfindung, Planung, Steuerung und Kontrolle.

### ***Nutzen von Projektmanagement***

Der Nutzen von Projektmanagement zeigt sich in vieler Hinsicht. Hierzu gehört die hohe Effektivität, da Problemlösungen auf kurzen Wegen durch Teamarbeit und Einbeziehung der Projektbetroffenen gefunden werden und damit wirkungsvoller und nachhaltiger sind. Weiterhin wird die Effizienz erhöht, da durch fokussiertes, planvolles und transparentes Vorgehen kürzere Bearbeitungszeiten erzielt werden. Gleiches gilt für die Einheitlichkeit und Standardisierung in der Projektarbeit. Die Transparenz der Vorhaben verbessert sich durch eine geordnete Projektdokumentation und -kommunikation und ebenso eine bessere Steuerungsmöglichkeit der Projekte durch Projekt- und Multiprojektcontrolling.

Übergeordnet verbessert sich die Kommunikation bei allen Beteiligten und es wird ein nachhaltiger Wissenstransfer durch die gesteuerte Teamarbeit erzielt. Auch im Bereich der Führungskräfteentwicklung kann Projektmanagement gezielt den Aufbau von Führungskompetenzen durch den Einsatz als Projektleitung unterstützen.

### ***Eindeutiger und umfassender Projektauftrag***

Zur angemessenen Ausgestaltung und verlässlichen Planung des Projektes ist ein aussagekräftiger Projektauftrag erforderlich. Neben der Definition der zu erreichenden Ziele und Ergebnisse, einzuhaltende Zeitfenster und der dazu erforderlichen freigegebenen Ressourcen, liefert der Projektauftrag eine wichtige Dokumentation und Orientierung für die Verteilung von Aufgaben und Verantwortung zwischen Auftraggeber und Projektleitung und deren Delegation von Aufgaben in Projekt und Linie.

### ***Besonderes Augenmerk auf die Planungs- und Definitionsphase***

Das strukturierte Vorgehensmodell des Projektmanagements mit seinen klaren Ziel-, Rollen- und Phasendefinitionen ermöglicht eine frühzeitige und trotzdem weit vorausschauende Planung. Zentrales Grundprinzip ist im Projektmanagement der SOLL-IST-Vergleich. Das „SOLL“ umfasst die

eindeutig beschriebenen Ziele, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die geplanten Vorgehensweisen und die wahrgenommenen Rahmenbedingungen bzw. Ausgangslagen des Projektes.

Das „IST“ beschreibt die entsprechenden aktuellen Ausprägungen dieser Punkte. Eine gute Planung lässt daher für Unvorhergesehenes oder „Überraschungen“ nur wenig Raum, allenfalls für Abweichungen vom Soll. Diese sind jedoch anhand der messbaren Abweichung von der Erwartung gut einzuschätzen und zu bewerten. Bestehen also zu Projektbeginn größere oder mehrere offene Punkte (im Sinne von „Was dann zu tun ist, sagt uns der externe Berater“ oder „Das überlegen wir dann...“) ist Vorsicht geboten! In der Wegbeschreibung vom Projektstart zum Ergebnis sollten keine *weißen Flecken* („Hat jemand daran gedacht?“), *Lücken oder logische Sprünge im Projektverlauf* („Hier passiert ein Wunder!“) oder *Zirkelbezüge* (Schritt A erfordert B als Voraussetzung, Schritt B erfordert aber wiederum A) vorhanden sein.

Die Verwendung der dazu erforderlichen Planungsinstrumente wie Projektstrukturplan, Meilensteinplanung und Stakeholder- und Risikomanagement stellt die Beachtung aller für den Projekterfolg relevanten Aspekte sicher. Daher ist eine frühzeitige Planung zwingend notwendig. Dabei ist es selbstverständlich möglich und auch vorgesehen, dass diese Planung jederzeit systematisch konkretisiert und der Projektverlauf nachgesteuert werden soll und kann.

### ***Einheitliche und systematische Vorgehensweise***

Projektmanagement ist eine tausendfach bewährte, in sich geschlossene und vollständige Methodik, die für sämtliche Phasen und Fragestellungen eines Projektes entsprechende Regelungen, Vorgehensweisen und unterstützende Instrumente vorsieht. Dazu gehören beispielsweise Planungsinstrumente, Entscheidungs- und Eskalationswege, Kommunikations- und Gremienstrukturen sowie eine klare und lückenlose Aufgaben- und Rollenverteilung.

Innerhalb eines Projektes entlastet dieses Vorgehen von situativen und zeitkritischen Fragestellungen (Wie gehen wir jetzt vor? Wer kann das jetzt entscheiden? Wo steht das? Wer kümmert sich um...? u.v.m.). Durch eine einheitliche Methodik des PM ist ein Vergleich von Projekten oder der Einstieg in ein neues Projekt sehr leicht möglich, da Strukturen, Vorgehen und Instrumente innerhalb jeden Projektes stimmig ineinander greifen und sich dies in allen Projekten wiederfindet.

### ***Transparenz***

Projektmanagement basiert auf gemeinsam geteilten Regeln der Zusammenarbeit und Kommunikation. Dabei wird verbindlich vereinbart wer welche Aufgaben wahrnimmt und wo welche Entscheidungsspielräume liegen. Weiterhin liegt ein Schwerpunkt auf der Dokumentation aller wichtigen Sachverhalte (Prinzip der Schriftlichkeit, z.B. Protokolle) und der Regelung, wer auf welche Information zugreifen muss und darf. So wird durch Projektmanagement eine sehr große Transparenz sichergestellt und zeitgleich ein Übermaß an irrelevanter Information verhindert.

### ***Schnelle Reaktion auf Projektstörungen, Frühes Erkennen von Risiken***

Projektmanagement sieht eine Definition aller im Projektverlauf zu erreichenden Ergebnisse und Teilergebnisse vor. Diese Projektfortschritte werden einer regelmäßigen Überprüfung und Reflektion unterzogen. Damit können Abweichungen und drohende Risiken schnell erkannt und entsprechende Korrekturen herbeigeführt werden. Früh und mit geringem Aufwand können so Störungen beseitigt werden und das Projekt vor gravierenden Problemen geschützt werden. Bereits in der Phase der Projektplanung empfiehlt es sich daher eine Risikoanalyse durchzuführen.

## Das „magische Dreieck“ des Projektmanagements

Die wichtigsten Kriterien eines Projektes sind dessen *Ergebnis*, *Kosten* und *Dauer*. Die Kernfrage aller Projekte ist daher sehr kurz zu fassen: „Welches Ergebnis soll wann und zu welchen Kosten vorliegen?“

Diese drei Zielgrößen stehen bei Projekten in direkter Abhängigkeit und in einem dynamischen Spannungsfeld zueinander. Wird eine Zielgröße geändert, verändern sich auch die anderen. Aufgabe des Projektmanagements ist es, diese drei Bereiche kontinuierlich zu überwachen und in der Balance zu halten. Das „Magische Dreieck“ verdeutlicht die Erfahrung, dass bei allen Planungen und Entscheidungen immer alle drei Zieldimensionen berücksichtigt werden müssen.

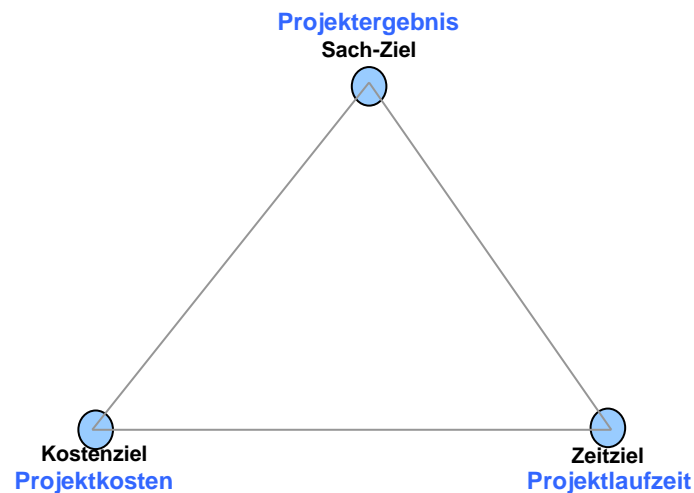


Abbildung Magisches Dreieck des Projektmanagements

**Projektplanung immer für alle drei Zielgrößen durchführen, da sie von einander abhängen!**

- Jede Veränderung des *Sachziels* erfordert die Überprüfung und Anpassung des Zeit- und Kostenziels! Kommen zusätzliche Projektergebnisse hinzu, benötigen diese zusätzliche Ressourcen und Zeit zur Umsetzung. Fallen Projektziele aus der Planung heraus, bleibt zu prüfen ob die freiwerdenden Ressourcen und Zeit anderweitig eingeplant werden oder ob sich damit die Projektlaufzeit verkürzen lässt.
- Jede Veränderung des *Kostenziels* erfordert die Überprüfung und Anpassung des Sach- und Zeitziels! Reduziert sich das Budget des Projektes, reduziert sich in der Regel auch der damit erreichbare Leistungsumfang, dies hat wiederum Auswirkungen auf die Projektdauer. Zum Beispiel, wenn Leistungen, die eigentlich extern eingekauft werden sollten, durch zusätzliche Eigenleistungen „nebenbei“ erbracht werden sollen.
- Jede Veränderung des *Zeitziels* erfordert die Überprüfung und Anpassung der Sach- und Kostenziele des Projektes! Auch die Auswirkungen einer Änderung der Zeitplanung sind offensichtlich: In weniger Zeit ist weniger zu schaffen oder es werden mehr Mittel zur Aufstockung benötigt. Der in Projekten eher seltene Gewinn an zusätzlich hinzukommender Zeit ist möglichst sinnvoll zu nutzen.

Mit Aufmerksamkeit zu berücksichtigen sind deshalb die zwangsläufigen Konsequenzen, die das „Durchboxen“ einzelner Ziele bis zum Ende des Projektes mit sich bringt: z.B. vollumfängliche Ergebnisse bei höheren Kosten und längerer Laufzeit oder termintreues Ende des Projektes im vorgegebenen Budget bei geringerem Projektergebnis. Daher sind bei Entscheidungen zu Änderungen in den einzelnen Zielbereichen Ergebnisumfang, Kosten und Zeit immer die Auswirkungen auf die jeweils anderen abzuwägen.



## Projektorganisation: Akteure und Rollen im Projekt

Ein Projekt ist ähnlich organisiert, wie wir es aus der Arbeit in der Linie kennen: es verfügt über eine klare Verteilung der Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben und es ist hierarchisch aufgebaut. Auftraggeber verantworten Inhalt und Zielsetzung des Projektes und bestellen den Lenkungsausschuss, um die beteiligten und verantwortlichen Bereiche einzubeziehen. Damit werden die Projektziele in der Organisation verankert und deren möglichst reibungslose Erreichung gewährleistet. Der Lenkungsausschuss ist weiterhin das Steuerungsgremium für die Projektleitung, die für die Umsetzung der Ziele des Projektauftrages verantwortlich ist. Die Arbeitspaketverantwortlichen sind für die Teilziele ihrer jeweiligen Arbeitspakete verantwortlich. Daran können noch weitere Projektmitarbeiter/innen beteiligt werden. Kommunikation und Weisungswege sind im Projekt klar geregelt (LINK Kommunikationsmatrix).

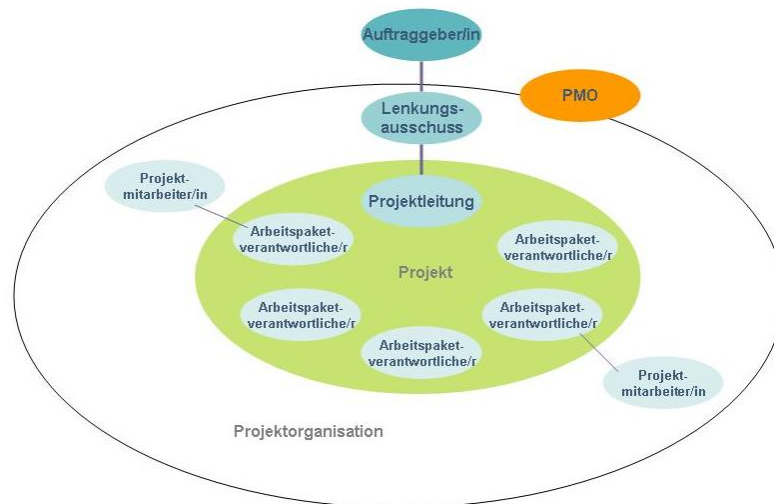


Abbildung: interne Projektorganisation

Bei komplexen Projekten, in denen zahlreiche, umfangreiche oder sehr unterschiedliche Arbeitspakete zu koordinieren sind, ist die Einrichtung von Teilprojekten sinnvoll. Ein Teilprojekt bündelt inhaltlich zusammenhängende Arbeitspakete, so dass die Projektleitung nicht mehr unmittelbar sämtliche Arbeitspakete steuern muss.

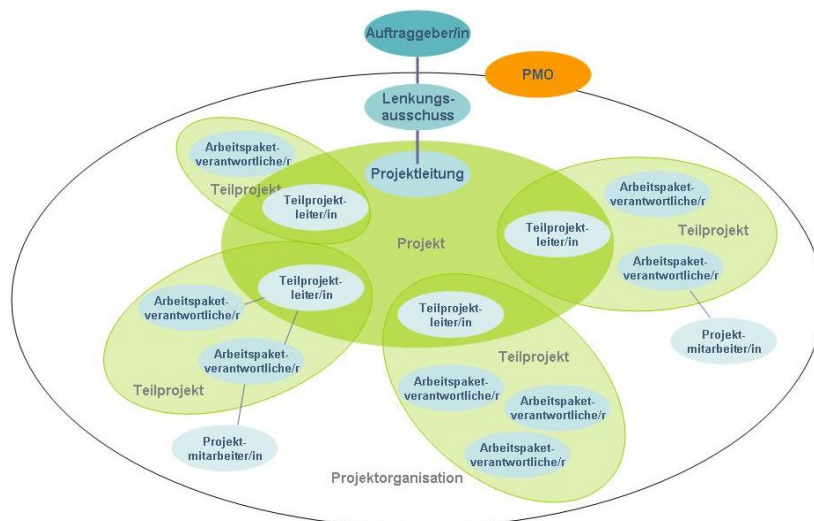


Abbildung: interne Projektorganisation mit Teilprojekten

Die Teilprojektleitung dient dabei als Zwischenebene im Projekt, sie ist den Arbeitspaketverantwortlichen in ihrem Teilprojekt weisungsbefugt und wiederum der Projektleitung unterstellt. Der Abstimmungsaufwand im Projekt steigt damit erheblich, z.B. durch zusätzliche Teilprojektsitzungen, Zusammenführen der Teilprojektergebnisse, Abstimmung der Teilprojekte untereinander. Die Einrichtung von Teilprojekten ist also nur dann sinnvoll, wenn eine direkte Steuerung der Arbeitspaketverantwortlichen durch die Projektleitung nicht möglich erscheint.

Eine eindeutige und allen Beteiligten bekannte Projektstruktur mit geordneten Zuständigkeits- und Verantwortungsverhältnissen ist die Basis zielführender Projektarbeit.

## Rollen innerhalb des Projektes

Jede einzelne Tätigkeit in Projekt und Linie sollte ein stimmiges Verhältnis zwischen den zu leistenden Aufgaben, den dabei erforderlichen Kompetenzen und der dazu übertragenen Verantwortung aufweisen (das sogenannte AKV-Modell zur ganzheitlichen Delegation von Tätigkeiten). Kommen diese nicht zur Deckung, z.B. bei Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Verantwortungsbereiche anderer oder ohne die notwendigen Kompetenzen, birgt dies große Risiken.

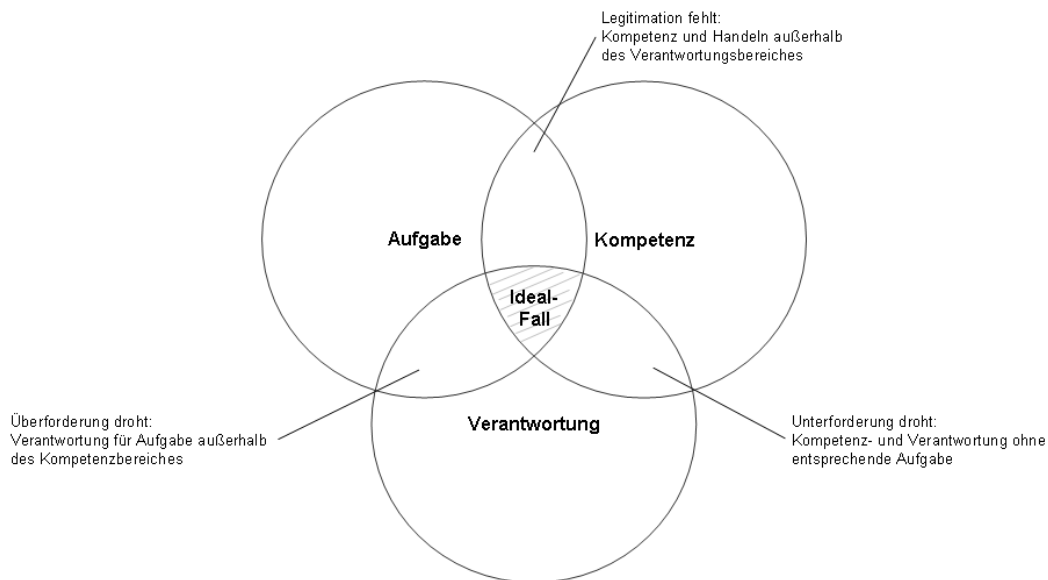


Abbildung: das AKV-Modell (Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung)

Neben möglichen rechtlichen Konsequenzen durch das Handeln außerhalb der eigenen Zuständigkeiten (z.B. Weisungen geben ohne Weisungsbefugnis) oder aus der unzulässigen Wahrnehmung zu trennender Aufgaben (z.B. 4-Augen-Prinzip), wird auch eine effiziente Zusammenarbeit erschwert, da diese eine eindeutige und legitimierte Zuständigkeitsverteilung als Grundvoraussetzung hat.

Folgend werden die zentralen Projekt-Rollen anhand der zu übertragenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen beschrieben.

## Der Auftraggeber/Die Auftraggeberin

Der Auftraggeber/Die Auftraggeberin gibt den offiziellen Anstoß zum Projekt. In enger Abstimmung mit dem Projektverantwortlichen, der die detaillierte Ausgestaltung übernimmt, wird die Projektidee bis zum vollständigen Auftrag weiterentwickelt. Der Auftraggeber/Die Auftraggeberin legt dabei die Projektziele fest und hat Zugriff auf die erforderlichen Projektressourcen und nimmt Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Projektes.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erteilung des Projektauftrags</li><li>■ Projektziele festlegen</li><li>■ Projektplanung veranlassen</li><li>■ Bereitstellung Ressourcen</li><li>■ Projektübergreifende Informationen bereitstellen</li><li>■ Repräsentation des Projektes und seiner Ziele in der Universität und nach Außen</li><li>■ Entlastung des Projektes am Projektende</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Entscheidung über Inhalt und Umfang des Projektergebnisses</li><li>■ Richtlinien- und Eskalationskompetenz</li><li>■ Zugriff auf Ressourcen</li><li>■ Allgemeines Informationsrecht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Inhalt und Zielsetzung des Projektes</li><li>■ Projektressourcen</li><li>■ Unterstützung der Projektleitung (z.B. in der Abstimmung mit der Linie)</li></ul>

Gegebenenfalls reichen die Projektziele über den Zuständigkeitsbereich des Auftraggebers hinaus. Dies ist immer der Fall, wenn das Projekt Konsequenzen für Personen und Gruppen hat, die dem Auftraggeber nicht weisungsgebunden sind. Hierzu zählen z.B. Projekte der Verwaltung, die sich bis in die Fakultäten oder zentralen Einrichtungen auswirken. Hier ist eine entsprechende Legitimierung des Projektes sicherzustellen. Außerhalb des Projektes geschieht dies in der Regel in den entsprechenden Entscheidungsgremien der Universität und projektintern durch die Einrichtung eines hinreichend besetzten Lenkungsausschusses. Die Einberufung des Lenkungsausschusses und dessen Vorsitz ist die Aufgabe des Auftraggebers. An den Vorsitz im Lenkungsausschuss ist ein Veto- und finales Entscheidungsrecht gekoppelt. Sollte der Auftraggeber seine Rolle im Lenkungsausschuss nicht wahrnehmen könne, so ist der Vorsitz an ein anderes Lenkungsausschussmitglied zu delegieren.

Auftraggeber müssen formell befähigt sein, die Verantwortung für die angestrebten Projektziele und für die dazu erforderlichen Sach- und Personalressourcen zu tragen. Daher sollte bei Auftraggebern die Reichweite der Linienverantwortung der Reichweite des Projektes entsprechen. Dezernatsinterne Projekte sollten also durch Dezernatsleitungen beauftragt werden, dezernatsübergreifende Projekte durch den Kanzler. Nur so ist sichergestellt, dass ein gegebenenfalls erforderliches „Durchsteuern“ schnell und unstrittig für das gesamte Projekt möglich ist.

## Der Lenkungsausschuss

In komplexen, umfangreichen Projekten mit großer Bedeutung und Reichweite ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses (LA) sinnvoll. Er überwacht als Kontroll- und Entscheidungsgremium das gesamte Projekt und stellt über seine Zusammensetzung die optimale Verankerung des Projektes in der Organisation sicher. Daher sollten nur entscheidungsfähige Führungskräfte der beteiligten Linienbereiche und ggf. in der Organisation anerkannte Fachexperten als Ratgeber und Multiplikatoren vertreten sein. Der Lenkungsausschuss trifft Entscheidungen, die über die Kompetenz der Projektleitung hinausgehen. Darüber hinaus nimmt der LA die Rolle des Vermittlers bei Problemen der Projektdurchführung wahr und hat fachliche Weisungsbefugnis für die Projektleitung. Der LA nimmt daher deren erreichte Projekt- und Meilensteinergebnisse ab. Beschlüsse des Lenkungsausschusses sollten möglichst einstimmig herbeigeführt werden, dem Projektauftraggeber als Vorsitz des LA obliegt das Veto- bzw. letzte Entscheidungsrecht. Die Personalvertretungen sollten im LA ohne Stimmrecht vertreten sein. Ihre Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte und -wege sind bereits im LPVG geregelt und bleiben von den Entscheidungen im LA unberührt.

Soweit externe Dienstleister im Projekt umfassend mitwirken, sollte eine hochrangige Vertretung der externen Dienstleister im LA vertreten sein, die den im Projekt tätigen Externen weisungsbefugt ist. Insgesamt sollte der Lenkungsausschuss nicht zu viele Mitglieder umfassen, da sonst der Aufwand bei Abstimmung und Organisation übermäßig steigt.

Die Frequenz der ordentlichen LA-Sitzungen sollte sich am angestrebten Projektfortschritt orientieren. Zwingende LA-Termine bestehen zur Bewertung bzw. Abnahme erreichter „Projekt-Meilensteine“ (d.h. herausragender Projektergebnisse mit starkem Einfluss auf den weiteren Projektverlauf, siehe Seite XY). Diese gehen aus der Projektplanung hervor. Die LA-Termine sollten mit einem kleinen Puffer diesen Meilensteinen folgen und langfristig kommuniziert und organisiert werden, um die Teilnahme des meist stark ausgelasteten Teilnehmerkreises des LA sicherzustellen. Darüber hinaus ist der LA außerordentlich einzuberufen, wenn unvorhergesehen tiefgreifende Entscheidungen für das Projekt zu treffen sind, die die über die Kompetenz der Projektleitung hinausgehen.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Entscheidung über Projektplanung und Vorgehen</li><li>■ Meilenstein-Erreichung überwachen</li><li>■ Entscheidung über Projektänderungsanträge</li><li>■ Koordination bei Zielkonflikten</li><li>■ Höchste Eskalationsinstanz im Projekt</li><li>■ Multiplikatorenfunktion für das Projekt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zugriff auf erforderliche Informationen</li><li>■ Kontrolle und Steuerung der Projektleitung</li><li>■ Freigabe von Projektergebnissen</li><li>■ Entlastung der Projektleitung</li><li>■ Entscheidung über Vorgehensweise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Projektsteuerung</li><li>■ Kontrolle des Projektfortschritts</li><li>■ Information über Projektentscheidungen</li><li>■ Überwachung Projektrisiken</li><li>■ Ausgestaltung der Projektergebnisse</li></ul>

## Die Projektleitung

Während Auftraggeber die *inhaltlichen* Projektziele verantworten, koordiniert, organisiert und kommuniziert die Projektleitung (PL) die *operative* Projektarbeit. Sie trägt die Verantwortung für die Umsetzung des Projektauftrags. Hierfür sind ihr die erforderlichen Befugnisse schriftlich durch den Auftraggeber zu erteilen. Grundsätzlich sind die Projektverantwortlichen, die den Projektauftrag erarbeitet haben, gut für die Projektleitung geeignet, insofern hinreichende Kenntnisse im Projektmanagement vorliegen.

Die PL wird vom Lenkungsausschuss bestellt und ist während der Laufzeit des Projektes das Bindeglied zwischen diesem und dem weiteren Projektteam. Im Rahmen der im Projekt übertragenen Aufgaben ist sie gegenüber dem Projektteam weisungsbefugt. Die Projektleitung muss nicht die tiefsten Fachkenntnisse zu den Projekthalten besitzen, sie sollte jedoch zwingend über ausgeprägte Projektmanagement-, Führungs- und Sozialkompetenz verfügen, um auch ein möglicherweise heterogenes Projektteam souverän führen zu können. Sie muss hinreichend vom Auftrag verstehen, um erkennen zu können, welches Know-how im Team benötigt wird. Eine qualifizierte Projektleitung zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie muss über praktische Projektmanagement-Kompetenz verfügen oder hinreichend qualifiziert sein (bereits durchgeführte Projekte, Qualifizierungsmaßnahmen im Themenfeld Projektmanagement)
- Sie muss über die notwendige Zeit und Ressourcen zur Wahrnehmung der Projektleitung verfügen. Projekte mit hohem Stellenwert sollten einen hohen Stellenwert bei der Aufgabenpriorisierung der Projektleitung haben
- Sie sollte einen kooperativen Arbeitsstil praktizieren, Projekte sind dynamische, auf wechselseitige Information angewiesene Vorhaben und erfordern offene Kommunikation und eigenverantwortliches Handeln im Projektteam
- Die Projektleitung sollte Vorbild einer offenen und lösungsorientierten Fehlerkultur sein. Im Projektverlauf auftretende Probleme müssen möglichst früh offengelegt, der zuständigen Stelle zur Lösung zugeführt und -falls erforderlich - rechtzeitig eskaliert werden
- Sie sollte Menschen einschätzen, anleiten, integrieren, fördern und motivieren können
- Um praxisgerechte und innovative Lösungen zu erarbeiten, braucht sie Fantasie und Kreativität
- Um das Projekt verantwortlich zu vertreten, sollte sie durchsetzungsfähig sein, aber auch diplomatisch geschickt agieren können und konkurrenzfrei denken

Erste Aufgabe der Projektleitung ist es, die Projektziele in enger Zusammenarbeit mit dem Projektteam zu konkretisieren und in Arbeitspakete zu überführen. Sie steuert die Zusammenarbeit im Team, sorgt für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und achtet darauf, dass Standards der Projektarbeit eingehalten werden. Dem Lenkungsausschuss legt die Projektleitung relevante Informationen aus dem Projekt, erreichte Ergebnisse und Entscheidungsvorlagen vor.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Projektziele SMART konkretisieren</li><li>■ Projektplanung durchführen</li><li>■ Projektteam führen</li><li>■ Umsetzung der Beschlüsse des LA</li><li>■ Projekt operativ überwachen und steuern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verantwortung im Rahmen des zugewiesenen Budgets</li><li>■ Führen des Projektteams</li><li>■ Einbringen von Änderungsanträgen</li><li>■ Weisungsbefugt gegenüber Projektmitarbeiter/innen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Umsetzung von Projektauftrag und Projektzielen</li><li>■ Einhaltung der Ressourcenumfänge und Rahmenbedingungen</li><li>■ Bereitstellen der Projektergebnisse</li></ul>

## Die Teilprojektleitung (TPL)

Bei Projekten, die so groß oder komplex sind, dass die fachliche Zuständigkeit und die Umsetzung zusammenhängender Arbeitspakete auf mehrere Personen verteilt werden muss, empfiehlt sich die Einrichtung von Teilprojekten unter Führung einer qualifizierten Teilprojektleitung. Teilprojekte bündeln so zusammenhängende Arbeitspakete und decken inhaltliche Themenbereiche im Projekt ab. Daher hat die Teilprojektleitung eine Vermittlungsfunktion zwischen der Projektleitung und den Arbeitspaketverantwortlichen. Hinzu kommen die Aufgaben zur Koordination des Teilprojektes und die Verantwortung für die Umsetzung der im Teilprojekt *zusammengefassten* Arbeitspakete z.B. Bündelung der Teilprojektergebnisse. Die TPL erfasst den Ressourcenverbrauch (z.B. im TP erbrachte Beraterleistungen) und stellt diese Informationen der PL zur Verfügung.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mitgestaltung der Projektfeinplanung</li><li>■ Teilprojektziele SMART konkretisieren</li><li>■ Teilprojektplanung durchführen</li><li>■ Teilprojektteam führen</li><li>■ Arbeitspakete des Teilprojekts operativ überwachen und steuern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Führen des Teilprojektteams</li><li>■ Einbringen von Änderungsanträgen</li><li>■ Weisungsbefugt gegenüber Teilprojektmitarbeiter/innen</li><li>■ Eskalation an PL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Feinplanung und Umsetzung von Teilprojektzielen</li><li>■ Bereitstellen der Teilprojektergebnisse</li></ul>

## Der/Die Arbeitspaketverantwortliche

In Projekten sind sämtliche für das Projektergebnis erforderliche Maßnahmen in einzelne Arbeitspakete heruntergebrochen. Für deren fristgerechte und vollständige Umsetzung sind Arbeitspaketverantwortliche zuständig. Sie bilden gemeinsam mit der Projektleitung das Projektteam. Die Arbeitspaketverantwortlichen berichten dabei an die Projektleitung in regelmäßigen Sitzungen über den Fortschritt ihrer Arbeiten, über Probleme oder drohende Risiken (z.B. Terminverzögerungen).

Die Bestellung der Arbeitspaketverantwortlichen erfolgt durch den Lenkungsausschuss auf Vorschlag der Projektleitung. Meist rekrutiert sich das Projektteam aus den Organisationseinheiten, die durch das Projekt direkt oder indirekt betroffen sind. Das Projektteam kann durch interne oder externe Experten temporär oder dauerhaft ergänzt werden. Die hierarchische Stellung, die Teammitglieder in der Linienorganisation einnehmen, spielt für die Arbeit im Projektteam keine Rolle. Es sollte darauf geachtet werden, dass nicht immer dieselben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Projektarbeit einbezogen werden.

Die Größe des Projektteams ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie z.B. dem Arbeitsumfang, dem Endtermin oder der Verfügbarkeit der Mitarbeiter/innen. Die optimale Projektteamgröße liegt bei maximal zehn Mitgliedern. Bei sehr großen Projekten empfiehlt es sich, das Gesamtprojekt in Teilprojekte aufzuteilen, die jeweils von kleineren Teilprojektteams bearbeitet werden.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit und die Qualität des Projektergebnisses sind neben den erforderlichen Fachkenntnissen die Fähigkeit zum bereichsübergreifenden und ganzheitlichen Denken notwendig. Ziel- und Ergebnisorientierung sowie ein hohes Maß an Engagement, Kreativität und Flexibilität sind weiterhin wichtige Anforderungen an die Arbeitspaketverantwortlichen des Projektteams.

Aufgrund des großen jeweiligen Fachwissens ist das Projektteam an der Projektfineinplanung beteiligt. Die Teammitglieder sollen sich aktiv in die Planung und Umsetzung des Projektes einbringen, was auch die Vor- und Nachbereitung von Teambesprechungen einschließt. Auch hier ein entscheidender Punkt: Arbeitspaketverantwortliche benötigen die für die Projektaufgaben erforderliche Zeit.

Die Arbeitspaketverantwortlichen (APV) schätzen ihre benötigten Zeitaufwendungen für das Projekt und gleichen diese mit ihnen verfügbaren Ressourcen ab. Die Festlegung der Arbeitsanteile von Linien- und Projektaufgaben und deren Priorisierung darf aber nicht durch die Arbeitspaketverantwortlichen allein geschehen, dies wäre hochgradig riskant. Dies ist Aufgabe der Linienvorgesetzten. Hier liegt ein großes Konfliktpotential zu den Leitungsaufgaben innerhalb der Linie, die Personaleinsatzplanung und Aufgabenpriorisierung bereits umfassen. Arbeitspaketverantwortliche sollten eine zwischen ihnen selbst, der Projektleitung und den Linienverantwortlichen abgestimmte Abordnung (i.d.R. Anteil in %) in das Projekt erhalten. Dies gibt allen Beteiligten die notwendige Planungssicherheit. Eine verlässliche übergreifende Zeitplanung und Steuerung des Projektes ist nur möglich, wenn Endtermin, der insgesamt benötigte Arbeitsaufwand und die dazu zur Verfügung stehenden Ressourcenumfänge und Zeitfenster verlässlich bekannt sind. Nur so kann eine realistische Bearbeitungsdauer ermittelt werden und in die Planung einfließen.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mitgestaltung der Projektfineinplanung</li><li>■ Arbeitspakete termingerecht erledigen</li><li>■ Teilnahme an Meetings</li><li>■ Risiken frühzeitig melden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ggf. Weisungsbefugnis gegenüber weiteren Projektbeteiligten</li><li>■ Eskalation an PL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Feinplanung und Umsetzung der Arbeitspakete</li><li>■ Fachwissen einbringen</li><li>■ Arbeitsergebnisse fristgerecht liefern</li><li>■ Information über Ergebnisse und Abweichungen an PL bzw. TPL</li></ul>

## Externe Berater und Dienstleister

Der Einsatz externer Berater bzw. Dienstleister kann in Projekten eine große Hilfe sein. Diese werden in der Regel für ein bestimmtes Projekt gezielt beauftragt und ihr Einsatz beschränkt sich auf einen Teil oder die gesamte Laufzeit eines Projektes. Der Beratungsinhalt orientiert sich an den Projektzielen.

Man kann externe Berater und Dienstleister folgendermaßen klassifizieren: *Fachberater*, die wegen ihrer Expertise in einem konkreten Spezialgebiet beauftragt werden. Zudem gibt es *Prozessunterstützung*, die den Veränderungsprozess z.B. durch Vorgehensmodelle, Kommunikationskonzepte und Moderation unterstützt. Ferner werden Berater und Dienstleister zur Unterstützung und Übernahme von *operativen Arbeiten* eingesetzt. Je nach Zielsetzung des Einsatzes werden die genannten Klassifizierungen auch vermischt.

Wichtig für die Auswahl externer Berater bzw. Dienstleister ist deren Erfahrungsschatz: Grundsätzlich ist die Erfahrung im Umgang mit Hochschule und das geforderte Expertenwissen notwendig. Je nach Projekt kann der Berater durch seine Erfahrungen aus der Privatwirtschaft Impulse in die Universität hineinbringen. Sollte mit dem durchzuführenden Projekt eine entsprechende Softwareimplementierung verbunden sein, dann muss der Berater über die notwendigen technischen Erfahrungen verfügen.

Darüber hinaus besitzen sie durch ihren externen Status eine gewisse Neutralität,

- die einen Blick „über den Tellerrand“ in Hinblick auf projektverwandte Themen und in der Verdeutlichung von bereichsübergreifenden Konsequenzen ermöglicht und
- die eine besondere Position im Umgang mit Konflikten und Interessen mit sich bringt.

Ein Sachverhalt sollte dem Auftraggeber immer klar sein: Die Verantwortung für das Projekt und dessen Inhalte und Ergebnisse liegt in jedem Fall beim Auftraggeber bzw. der Universität. Berater beraten! Darüber hinaus sollten die Erkenntnisse, die während eines Projektes entstehen, dokumentiert werden und nicht verloren gehen, wenn der Berater nach seinem Einsatz die Universität wieder verlässt. Diese Pflicht zur Dokumentation sollte bereits im Auftrag festgelegt werden.

Bei der Beauftragung ist das Vergaberecht zu beachten. Es muss eine detaillierte Leistungsbeschreibung erstellt werden. Hierbei werden die konkreten Punkte, die im Rahmen der Beratung und der Dokumentation der Ergebnisse wichtig sind, aufgeführt. Die Leistungsbeschreibung ist die Grundlage für das Angebot des potenziellen Anbieters.

Man unterscheidet zwischen einem Werkvertrag und einem Angebot nach Aufwand. Bei einem Werkvertrag wird die zu erbringende Leistung konkret zu einem fixen Preis angeboten. Der Vorteil liegt hier in einer höheren Planungssicherheit. Allerdings wird dieser Vorteil oft durch einen entsprechenden Sicherheitsaufschlag in der Preisgestaltung erkaufte, denn der Berater bzw. Dienstleister weiß durch Erfahrung, dass es oft Änderungen im Projektumfang gibt und diese Unsicherheit versucht er bei seinen Angebotskalkulationen zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite besteht die Alternative, dass der Beratungsumfang nach Aufwand kalkuliert wird. Hier ist allerdings die Unsicherheit über die am Ende anfallenden Kosten höher.

Die Erstellung der Leistungsbeschreibung und somit die Abgrenzung des Beratungsauftrags sollte sorgfältig geschehen. Ist der Beratungsumfang tatsächlich höher als geplant, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf das veranschlagte Budget.

In Projekten arbeiten externe Berater bzw. Dienstleister eng mit dem Projektteam zusammen und werden wie dieses von der PL gesteuert. Die Berater sind ins Team einzubinden und sollten im mittelbaren und unmittelbaren Projektumfeld bekannt sein.



Abhängig von der Dauer der Beauftragung stellen Berater oft Zwischenrechnungen aus. Anhand von Leistungsnachweisen und aus Anwesenheitslisten lassen sich die in Rechnung gestellten Aufwände nach verfolgen. Nur wenn in Rechnung gestellter Aufwand und ein entsprechend dokumentierter Status über die Leistung in Einklang stehen, darf eine Rechnung zur Zahlung freigegeben werden.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbringen von Beratungsleistungen in das Projekt</li> <li>■ Übernahme von operativen Tätigkeiten im Projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompetenz ist abhängig von den für das Projekt übertragenen Rollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fachwissen</li> <li>■ Arbeitsergebnisse</li> </ul>

## Rollen im Projektumfeld

### *Personalvertretungen*

Aus Projekten ergeben sich oft Aktivitäten, die eine Einbeziehung der Personalvertretungen erforderlich machen. Das aktuelle Landespersonalvertretungsgesetz NRW (LPVG-NRW) sieht dazu eine prozessbegleitende Einbindung und Zusammenarbeit mit den Personalräten vor<sup>2</sup>. Maßnahmen die z.B. „Erleichterungen des Arbeitsablaufs“, „wesentliche Änderungen der Arbeitsmethoden“ oder organisatorische Änderungen umfassen, sind mitbestimmungspflichtig (siehe hierzu z.B. §72 LPVG-NRW). Auch im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit ist bei der Planung des Projektes intensiv zu prüfen, wie die Einbindung der Personalräte erfolgen kann. Mögliche Mitbestimmungstatbestände sollten früh ermittelt und in der Projektplanung hinreichend berücksichtigt werden.

### *Hochschulleitung/Entscheidungs-Gremien der Universität*

Projekte mit großer Reichweite können durchaus Ziele verfolgen, die über die Zuständigkeit der Auftraggeber und Projektteiligten hinausgehen. Da Universitäten sehr komplex organisiert sind, können schon aus rein praktischen Gründen nicht alle betroffenen Bereiche bei universitätsweiten Vorhaben aktiv in Lenkungsausschuss und Projektteams mitwirken, da aufgrund der großen Zahl die Arbeitsfähigkeit leiden würde. Daher sollten derartige Projekte die bestehenden (Entscheidungs-) Gremien der Universität nutzen um ihr Vorgehen und ihre Ergebnisse vorzustellen und legitimieren zu lassen und damit das Projekt in der Universität gut verankern. Gerade auch Zwischenergebnisse wie z.B. Rahmenkonzepte, Leitlinien oder Soll-Prozesse, die die Basis der weiteren Projektarbeit darstellen, lassen sich so absichern und bilden, mit einem Votum des verantwortlichen Projektumfelds versehen, eine stabile Basis für das weitere Vorgehen. Die Einbindung und Information der unterschiedlichen Gremien erfordert erheblichen Aufwand in den Projekten. Daher sollten die Wege der Einbeziehung frühzeitig in der Projektplanung beschrieben und berücksichtigt werden. Auf gar keinen Fall dürfen relevante Gremien in der Projektarbeit unberücksichtigt bleiben! Sollte ein Projekt ungeplant in die Abhängigkeit von Gremienentscheidungen geraten, drohen durch niedrige Tagungsfrequenzen einzelner Gremien massive zeitliche Verzögerungen (teilweise nur ein Termin im Semester).

<sup>2</sup> Auszug §65 LPVG-NRW: „...Vor Organisationsentscheidungen der Dienststelle, die beteiligungspflichtige Maßnahmen zur Folge haben, ist der Personalrat frühzeitig und fortlaufend zu informieren. An Arbeitsgruppen, die der Vorbereitung derartiger Entscheidungen dienen, kann der Personalrat beratend teilnehmen.“

## Projektmanagement-Office (PMO)

Das Projektmanagement-Office der UzK wird derzeit (Februar 2014) in der Organisationsentwicklung Abteilung 31 aufgebaut. Es begegnet damit den wachsenden Anforderungen aus der stark zunehmenden Anzahl von Projekten der Verwaltung und der damit dauerhaft gestiegenen Bedeutung eines effizienten, strukturierten Projektmanagements. Die Aufgaben des PMO gliedern sich in fünf Bausteine:

1. Aufbau und kontinuierliche Weiterentwicklung eines speziell an den Anforderungen der UzK ausgerichteten und umfassenden „Projektmanagement-Werkzeugkastens.“ Dazu zählen das hier im Leitfaden beschriebene Vorgehensmodell des Projektmanagements an der UzK, die dazu erforderlichen Instrumente, Vorlagen und Hilfsmittel und die dazu erforderlichen zielgruppenspezifischen Schulungsmaßnahmen für alle an Projekten beteiligten Personen und Gruppen.

2. Projektmanagementbezogene Fachberatung und Begleitung in allen Phasen geplanter oder laufender Projekte. Als Unterstützung bei der Feinjustierung des Projektplans, bei unvorhergesehenen Ereignissen im Projektverlauf oder durch Schulung und Qualifizierung im Rahmen eines „Training-on-the-job“, d.h. exakt zugeschnitten auf Fragestellungen im konkreten Projekt.

3. Beratung und Coaching. Entsprechend ausgebildete interne Berater (Coaching bzw. Systemische Beratung) stehen für Fragen, die auch über das eigentliche Projektgeschäft reichen können, zur Verfügung.

4. Operative Unterstützung oder Übernahme von Aufgaben zur Entlastung der Projektteams. In begrenztem Umfang kann das PMO auch praktische Unterstützung in laufenden Projekten anbieten:

- Die Organisation und Moderation von Sitzungen
- Die Pflege laufender Projektsteuerungsinstrumente (z.B. Offene-Punkte-Liste)
- Übernahme von Aufgaben im Prozessmanagement, Modellierung projektrelevanter Prozesse in ARIS
- Unterstützung bei der Erstellung von Präsentationen
- Übernahme von weiteren unterstützenden Aufgaben in Projekten (Projekt-Öffentlichkeitsarbeit u.ä.)
- In Ausnahmefällen besteht die Möglichkeit zur Übernahme von konkreten Projektaufgaben, z.B. Projekt- oder Teilprojektleitungen

5. Projektmonitoring. Sobald mehrere Projekte geplant, gesteuert und überwacht werden, die um personelle und sachliche Ressourcen konkurrieren, ist ein Überblick über alle Projekte notwendig. Die Erfassung, Verarbeitung und Auswertung der relevanten Informationen wird unter dem Begriff des Projektmonitoring zusammengefasst.

Das strategische Ziel des Projektmonitorings ist, durch eine entsprechende Steuerung der Projektlandschaft entweder eine erfolgreiche Durchführung mehrerer Vorhaben gleichzeitig zu ermöglichen oder aufgrund einer sinnvollen und nachvollziehbaren Priorisierung nacheinander oder versetzt sicherzustellen. Dies beginnt bereits in einer möglichst frühen Phase mit der Erfassung und Auswertung der Projektaufträge. So können noch vor Projektbeginn mögliche Engpässe und andere Auswirkungen berücksichtigt werden.

Hierzu ist es notwendig, dass die erforderlichen Informationen an einer Stelle zusammengefasst (LINK Übersicht der Projekte) und ausgewertet werden:

- Die notwendigen Informationen werden in den jeweiligen Projekten von den Projektleitern zusammengetragen. Dies sind der Projektauftrag, der Projektsteckbrief (LINK Projektsteckbrief) oder die jeweiligen Statusberichte
- Diese Informationen werden durch das PMO so aufbereitet, dass hieraus notwendige Entscheidungen getroffen werden können

- Die aufgezeigten Entscheidungsempfehlungen dienen der Verwaltungsleitung als Grundlage für die Priorisierung und Steuerung

Aus den eingegangenen Informationen werden folgende Kenngrößen zusammengestellt, die zueinander in Bezug gesetzt werden:

Projekt- idee / Projekt- name	Projekt- anfang und – ende	Projekt- fortschritt (in %)	Projekt- ziele	Projekt- budget	Projekt- mitglieder	Definition und Terminier- ung der Meilenste- ine	Projekt- risiken	Stake- holder	Auswir- kungen des Projektes auf andere Projekte

Auf dieser Basis erfolgt eine Analyse, inwieweit sich Projekte aufeinander auswirken. Hierbei werden laufende und geplante Vorhaben einbezogen. Folgende Abhängigkeiten werden untersucht:

- Abhängigkeiten zwischen Terminen: Wie sehen die Auswirkungen auf die Projektlandschaft aus, wenn ein Projekt in seiner Terminplanung verschoben wird?
- Abhängigkeiten zwischen personellen Ressourcen: Kann auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugegriffen werden, die bereits in anderen Projekten gebunden sind?
- Abhängigkeiten zwischen sachlichen Ressourcen. Kann auf Sachmittel zugegriffen werden, die bereits in anderen Projekten gebunden sind?
- Abhängigkeiten zwischen Projekthinhalten. Sind Ergebnisse einzelner Projekte von einander abhängig?
- Synergieeffekte zwischen Projekten. Sind Ergebnisse einzelner Projekte für andere nutzbar?
- Zielkonflikte zwischen Projekten. Widersprechen sich Ziele einzelner Projekte?

In der Regel erfolgt diese Betrachtung für bereits laufende und beauftragte, noch nicht begonnene Projekte. Gerade für diese Projekte ist eine Einordnung auf der „Projektlandkarte“ der UzK besonders nützlich, da sich so - falls erforderlich - frühzeitig Planungen harmonisieren lassen und sich die Umsetzungschancen dieser Projekte gut bewerten lassen.

Insofern dem PMO entsprechende Informationen vorliegen, erfolgt ein Abgleich mit den Aufgaben im Projektumfeld (Arbeitsgruppen) und mit frühen Projektideen, noch bevor sie zur Beauftragung gelangen. Dieser Abgleich wird der Dezernentenrunde in der Regel einmal pro Quartal oder anlassbezogen zur Verfügung gestellt.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektmonitoring</li> <li>■ Erfassung und Bewertung neuer Projektaufträge</li> <li>■ Projektwerkzeuge bereitstellen und weiterentwickeln</li> <li>■ Beratung und Coaching</li> <li>■ Operative Unterstützung im Projekt</li> <li>■ Schulungsangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zugriff auf relevante Projektdaten</li> <li>■ Methodenkompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatzfähiges Projektmanagement</li> <li>■ Aktuelles Projektmonitoring</li> </ul>

## Die Projektphasen

Ein Projekt gliedert sich in mehrere Schritte, die mit ihren jeweiligen Ergebnissen sachlogisch aufeinander aufbauen: Das gewünschte Projektergebnis muss klar umrissen sein und der Weg dorthin machbar und in seinen einzelnen Schritten gut geplant werden. Das erforderliche Personal und alle weiteren Ressourcen müssen zur Umsetzung bereitstehen. Die Projektfortschritte werden kontinuierlich mit Blick auf das zu erreichende Ziel überwacht und gesteuert. Bevor das Projekt beendet werden kann, sind die Ergebnisse auf ihre tatsächliche Wirksamkeit zu prüfen und geordnet in den Regelbetrieb zu überführen.

Um sicherzustellen, dass dieser Ablauf stabil, im Ergebnis erfolgreich und möglichst effizient abläuft, sollte das folgend beschriebene Phasenmodell für jedes Projekt angewendet werden. Die einzelnen Schritte bauen systematisch aufeinander auf, wobei die gelb markierten Felder Übergabepunkte darstellen, an denen der weitere Projektfortschritt *grundsätzlich* überprüft wird, dies schließt an jeder dieser Stellen im schlimmsten Fall auch einen Ausstieg aus dem Projekt mit ein.

Dieser „rote Faden“ des Projektes, mit seinen aufeinander aufbauenden Aktivitäten und Ergebnissen sollte allen am Projekt beteiligten Personen bekannt sein. Dies schafft ein gemeinsames Verständnis und lässt eine schnelle Einschätzung von eventuell erforderlichen Änderungen am Projektplan zu. Aufgrund allgemein knapper Zeit und Ressourcen ist die Versuchung oft groß, einzelne Projektschritte vorzuziehen (z.B. schnelles Festlegen von Zielen und Vorgehensweisen, Beauftragen externer Leistungen bevor konkrete Anforderungen vorliegen, fehlender Projektauftrag) oder wichtige Projektschritte zu überspringen (z.B. Tests, Kommunikationsmaßnahmen oder Dokumentation der erreichten Ergebnisse in Fachkonzepten). Beides stellt ein kaum kalkulierbares Risiko dar, zudem werden Korrekturen, Fehlerbereinigungen und nachgezogene Arbeiten im Projektverlauf immer schwieriger, kostspieliger und langwieriger. Durch den Fortschritt des Projektes geschaffene Tatsachen (z.B. Anschaffungen, IT-Systeme, Reorganisationen usw.) zu korrigieren, wieder rückgängig zu machen oder komplett durch eine neue Lösung zu ersetzen, gefährdet das Projekt. Neuplanung, zeitlicher Verzug, hohe Kosten und große Unzufriedenheit können die Folgen sein. Hier kann nur eine gründliche systematische Planung vorbeugen. Das Durchspielen verschiedener Planungsszenarien verursacht anfangs etwas Mühe, diese steht aber in keinem Verhältnis mit dem Aufwand mehrerer realer Umsetzungsanläufe zum Ende des Projektes.

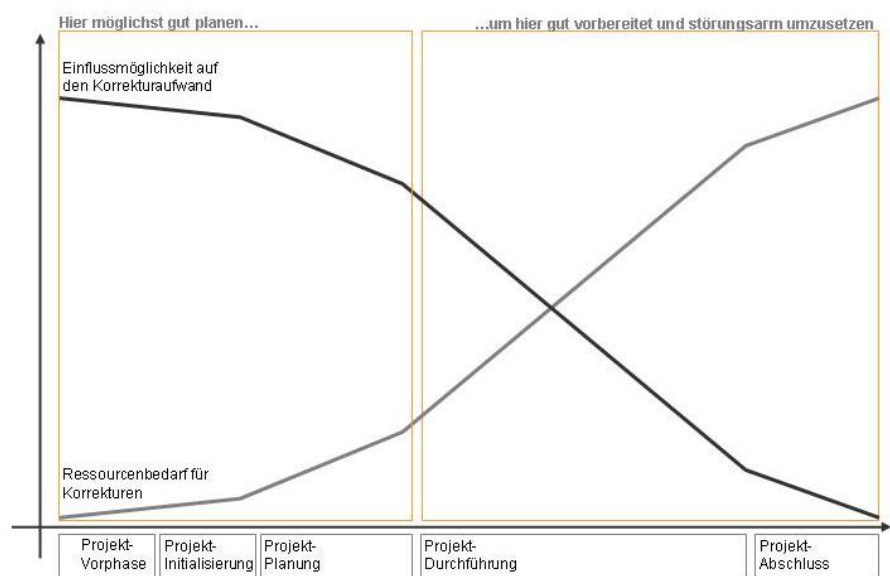


Abbildung: Einflussmöglichkeit und Ressourcenbedarf bei Projektkorrekturen im Projektverlauf

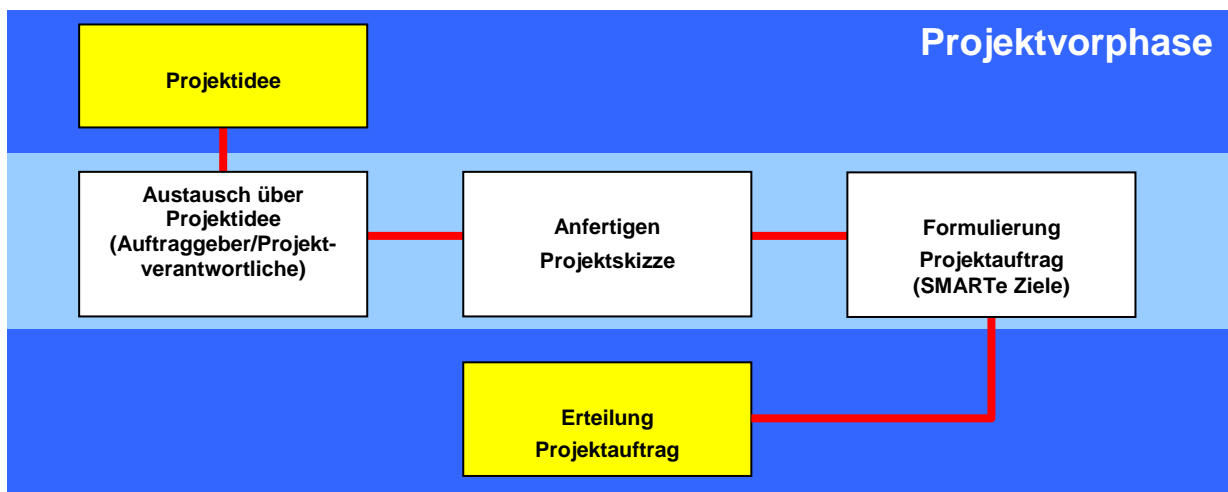


Abbildung Phasen des Projektverlaufs (gelbe Felder: relevante Übergangspunkte inkl. Exit-Option)

Die Übergänge zwischen Phasen bilden wichtige eindeutig überprüfbare Übergabepunkte, sogenannte *Meilensteine*. Ein Meilenstein ist ein Projektergebnis von besonderer Bedeutung – quasi ein Etappenziel des Projektablaufs. Meilensteine werden zu Planungs- und Steuerungszwecken eingesetzt. Ein Meilenstein ist erreicht, wenn alle Meilensteinergebnisse in der definierten Qualität vorliegen.

Bei größeren Projekten ist es notwendig, innerhalb der Hauptphasen weitere Meilensteine festzulegen. Im Folgenden werden die Phasen mit ihren Teilschritten vorgestellt. Hierbei werden Anfang und Ende der Phase skizziert, Werkzeuge und mögliche Stolpersteine benannt und die einzelnen Phasenschritte beschrieben.

## Projektvorphase



### Zielsetzung der Phase

Ziel der Projektvorphase ist eine erste, systematische Einschätzung zu Ausgestaltung, Vorgehen und Ausgangslage des kommenden Projektes zu erhalten, ohne zu diesem Zeitpunkt bereits größere Ressourcen zu binden. Diese Einschätzung mündet in einem verbindlichen Projektauftrag, mit dessen Erteilung das Projekt in die konkrete Umsetzung gelangt.

### Projektidee

Projekte gelangen auf unterschiedliche Weise in die Welt. Sie können z.B. durch externe Rahmenvorgaben (z.B. durch gesetzliche Änderungen) notwendig werden, aus strategischen Zielsetzungen der Hochschulleitung hervorgehen oder sich aus Optimierungsideen innerhalb der Linienarbeit entwickeln. In dieser Phase wird die Projektidee zunächst nur grob, aber systematisch dahin geprüft, ob und wie sie sich in Form eines Projektes umsetzen lässt. Projektverantwortlich sind in der Regel Fach- und Führungskräfte aus den zuständigen Linienbereichen. Dort kommen in der Regel Anforderungen oder Überlegungen zu neuen Projekten auf.

Durch eine gründliche Prüfung der Idee zeigt sich, ob und wann eine Umsetzung der Idee möglich ist. In der Vorphase ist es deshalb nicht notwendig oder ratsam, bereits Projektgruppen einzurichten oder gar externe Berater bzw. Dienstleister einzubeziehen und damit erhebliche Ressourcen zu binden. Dieser Aufwand rechtfertigt sich erst, nachdem der Projektauftrag erteilt wurde. Jedoch sollten informelle Vorgespräche mit den später zu beteiligenden Bereichen und weiteren Fachleuten geführt werden um zusätzliche wichtige Informationen zur Machbarkeit des Projektes zu erhalten.

## Projektskizze

Die Motivation zum „Machen“ ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Projektarbeit, es sollte allerdings erst allen Beteiligten klar sein, *wer was wann wozu* tun sollte. Dazu ist es hilfreich, sich zunächst den inhaltlichen und strukturellen Fragen des Vorhabens zu nähern, um daraus den geeigneten Ablauf abzuleiten. Dies kann idealerweise durch die Anfertigung einer Projektskizze (LINK Projektskizze) geschehen. Ähnlich einer Landkarte, werden auf dieser Vorlage alle relevanten Themengebiete aufgeführt, die dort stichpunktartig beschrieben werden können.

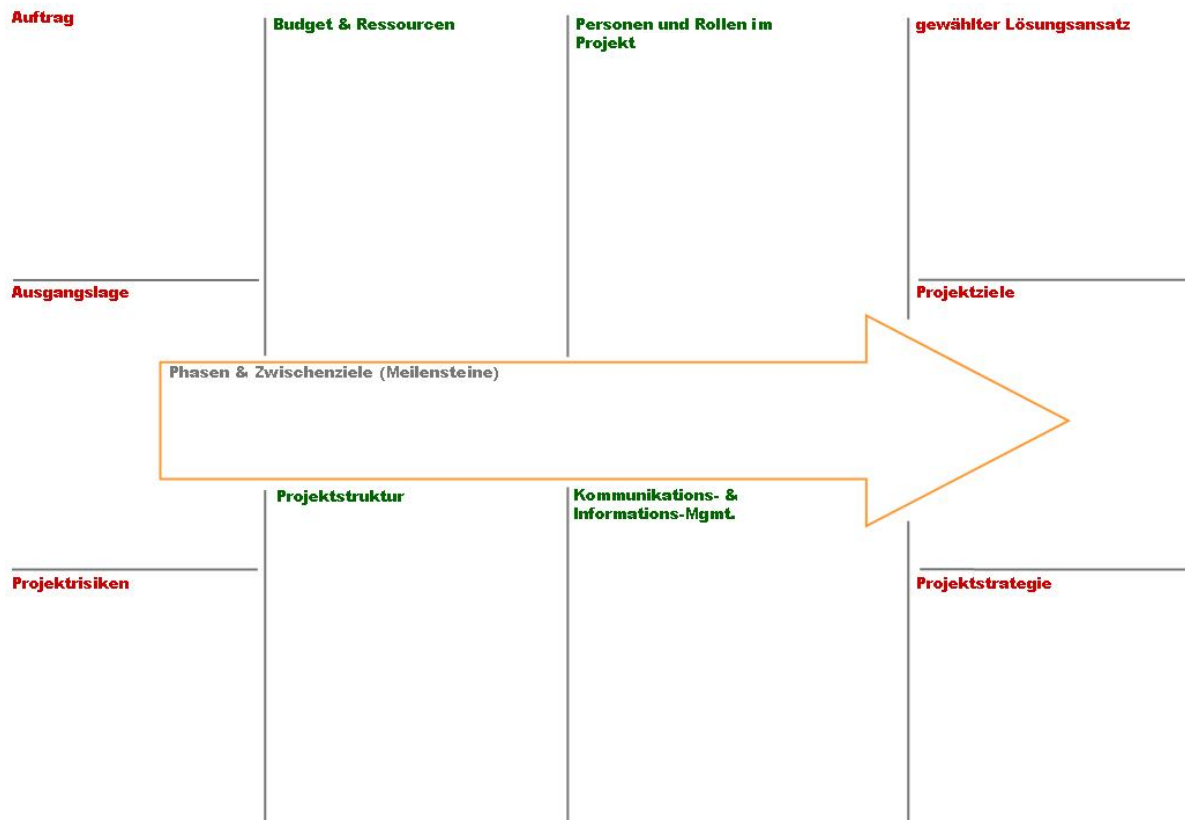


Abbildung Vorlage Projektskizze

Folgende Fragen werden dabei geklärt:

- Welche Umstände machen das Projekt notwendig?
- Welche Ziele, welchen Nutzen hat dabei das Projekt?
- Welche Alternativen bestehen bei Lösungswegen und deren Projektergebnissen?
- Wie sehen die Risiken aus?
- Wer sind mögliche Auftraggeber, Unterstützer und geeignete Mitwirkende?
- Welcher Zeitrahmen ist der Geeignete?
- Wie gestalten sich das Projektumfeld und weitere Rahmenbedingungen?
- Welche Ressourcen, welches Budget wird benötigt?

Es ist durchaus möglich, dass bei der Projektskizzierung deutlich wird, dass eine Umsetzung als Projekt zu diesem Zeitpunkt *nicht* erfolgversprechend ist. Zum Beispiel, weil Ressourcen oder erforderliche Fachleute nicht zur Verfügung stehen, Risiken zu groß sind oder strategische Konflikte bestehen. Hier wird der Vorteil deutlich, nur die gerade erforderlichen Ressourcen für die grundsätzliche Vorplanung eingesetzt zu haben. Läuft eine größere Projektgruppe nach einigen Monaten (ggf. mit bereits beauftragter externer Unterstützung) ungesehen in diese Problemlage, ist der Schaden ungleich größer!

Wenn bei der Vorplanung größere Themen unbeantwortet, quasi „weiße Flecke“, bleiben, ist dies ein guter Hinweis, noch nicht im Projekt voranzuschreiten. Offensichtlich sind relevante Punkte noch unklar. Eine vollständige Skizzierung des Projektes ist die Grundlage für den letzten Schritt der Vorphase, den Projektauftrag.

## **Projektauftrag**

Die Auftragsklärung ist ein wesentlicher Schritt im Verlauf erfolgreicher Projekte. Im gemeinsamen Austausch zwischen Auftraggeber und Projektverantwortlicher/m werden die Ziele und Vorgehensweisen des Projektes und die dazugehörigen Rahmenbedingungen (wie Zeit und Kosten) sowie die erste Projektorganisation festgelegt.

Der Projektauftrag (LINK Projektauftrag) basiert weitgehend auf der Projektskizze und schafft Verbindlichkeit und Planungssicherheit für die weiteren Schritte. Mit Erteilung des Auftrags sichert der Auftraggeber die erforderlichen Ressourcen verbindlich zu. Die zukünftige Projektleitung wird legitimiert, die im Auftrag benannten Mitwirkenden in das Projekt zu holen und damit zwangsläufig zum Teil von deren sonstigen Aufgaben abzuziehen.

Das Projektmanagement-Office der Abt 31 unterstützt in dieser Phase Auftraggeber und Projektverantwortliche bei der Gestaltung von Projektskizze und Auftrag. Für ein übergreifendes Projektmonitoring ist es sinnvoll, bereits anhand des Auftrages die Berührungspunkte mit bereits laufenden oder ebenfalls geplanten Projekten zu ermitteln, um frühzeitig terminliche Konflikte, drohende Engpässe oder Ressourcenkonflikte zu ermitteln und entsprechend begegnen zu können. Dieser frühe Zeitpunkt ist weiterhin ideal, um Schulungen für designierte Projektbeteiligte auf den Weg zu bringen.

## **Zieldefinition „SMART“**

Die Formulierung der Ziele eines Projektes ist der Dreh- und Angelpunkt des gesamten Vorhabens. Die in der Projektvorphase definierten und im Projektauftrag vereinbarten Ziele werden in der Feinplanung detailliert und konkretisiert. Ohne konkrete Ziele kann kein Projekterfolg (=Zielerreichung) erzielt werden. Dies klingt zunächst trivial, doch die Praxis zeigt, dass gerade aus der unklaren Festlegung der Ziele schnell nicht zufriedenstellende Projektergebnisse entstehen.

Zum Beispiel werden oft die Durchführung einer Maßnahme (z.B. die Umstrukturierung eines Bereiches) oder die Einführung eines neuen Werkzeuges (z.B. IT-System) als Ziel gesteckt und nicht das Erreichen des dahinterliegenden Zwecks (Wozu braucht es die neue Bereichsstruktur? Was soll das neue IT-System ermöglichen?). Hier wirken sich oft die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Aufgabenbereiche aus (z.B. IT und Personal stellen sich sehr unterschiedliche Fragen in einem IT-Einführungsprojekt). Daher ist die systematische und abgestimmte Zieldefinition eine zwingende Voraussetzung für den Projekterfolg.

**Wer ein Ziel hat sucht Wege, wer kein Ziel hat sucht Gründe**



Ein Projektziel ist ein Zustand in der Zukunft, der durch das Handeln aller Projektbeteiligten erreicht werden soll. Dabei sind gute Ziele immer **S.M.A.R.T.**:

- S**     **Spezifisch:** Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich)
- M**     **Messbar:** Ziele müssen messbar sein (Meßbarkeitskriterien)
- A**     **attraktiv:** Ziele müssen passen, dabei aber auch herausfordernd sein (und: akzeptiert)
- R**     **Realistisch:** Ziele müssen erreichbar sein
- T**     **Terminiert:** Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe

Beispiel:

Projektidee der Studierendenberatung: „*Studieren in Köln soll attraktiver werden.*“

„smarte“ Zielformulierung:

„*Durch intensive Betreuung der Studierenden und ein breites Serviceangebot für Studieninteressierte soll die Zahl der Absolventen bis zum Jahr 2010 um 5% steigen.*“

Bei konsequenter Anwendung von "S.M.A.R.T." ergeben sich klare mess- und überprüfbare Ziele:

- langfristige Ziele als **Richtungsweiser**
- kurzfristige und Zwischen-Ziele als **Erfolgskontrolle** und **Steuerungsinstrument**

### Verwendete Werkzeuge

- Zieldefinition „SMART“
- Projektskizze
- Projektauftrag
- Besprechungsprotokolle

### Stolpersteine

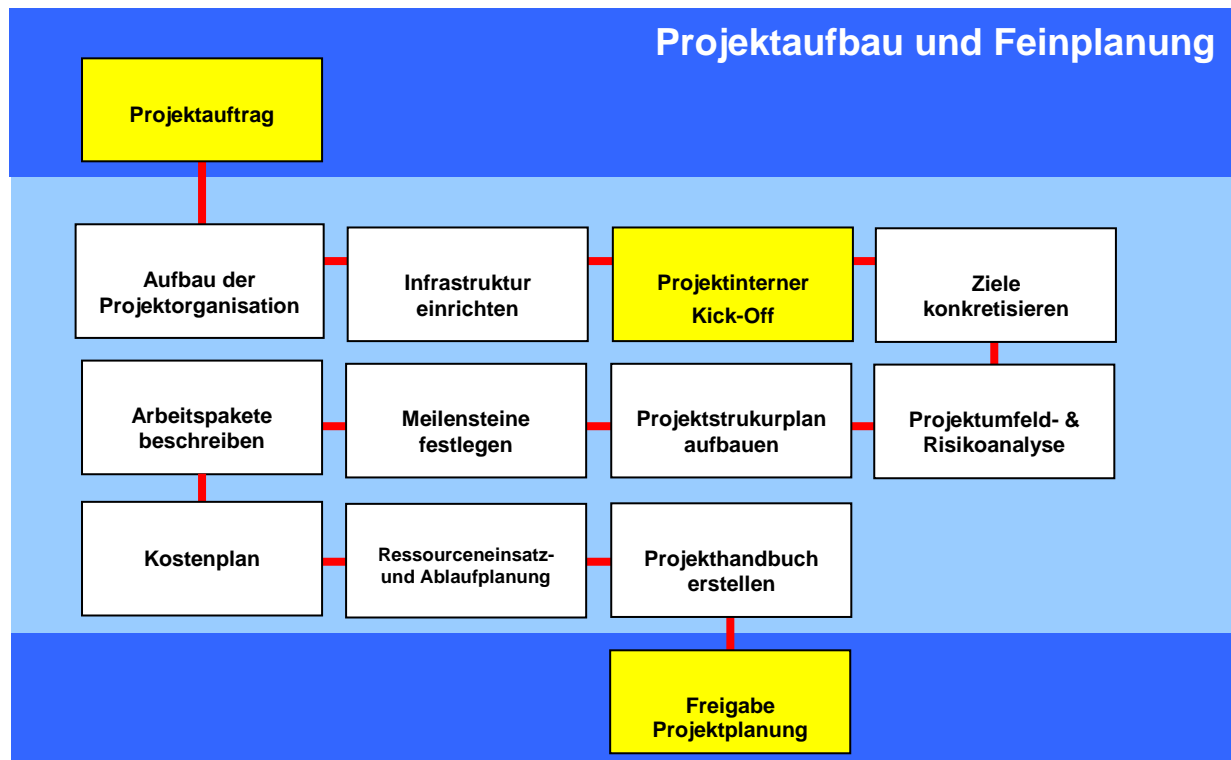
- Vorüberlegungen zum Projekt nicht hinreichend und systematisch durchdacht (unvollständige Projektskizze)
- Die für das Vorhaben erforderlichen Rahmenbedingungen und internen Voraussetzungen (Ressourcen, Zeitpunkt, Zielsetzung) sind nicht gegeben
- Unklarheit, welche Bereiche einzubeziehen sind. Hier sind nicht nur die unmittelbar mitwirkenden Projektmitglieder zu berücksichtigen, sondern auch die vom Ergebnis Betroffenen – zum Beispiel die späteren Nutzer oder der Wissenschaftsbereich

### Ende der Phase

Am Ende dieser Phase steht der zwischen Auftraggeber und Projektverantwortlichen abgestimmte und unterschriebene Projektauftrag. In der anschließenden Phase erfolgen der Aufbau der Projektorganisation und -infrastruktur sowie die detaillierte Feinplanung des Projektes.

Nicht jede Projektskizze muss zwingend zum Projektauftrag führen. Projektideen sollen kritisch durchleuchtet, mit den strategischen Zielsetzungen der Hochschule abgeglichen und ggf. von Auftraggebern bzw. Entscheidungsträgern auch abgelehnt oder auf einen späteren Zeitpunkt vertagt werden.

## Projektaufbau und Feinplanung



### Zielsetzung der Phase

In dieser Phase wird das Projektteam zusammengestellt, die Projektorganisation aufgesetzt und für die erforderliche Projektinfrastruktur gesorgt. Mit der jetzt versammelten Kompetenz aller beteiligten Fachleute werden die im Projektauftrag formulierten Punkten so ausgestaltet, dass am Ende dieser Phase eine umfassende Feinplanung vorliegt und das Projekt in jeder Hinsicht bereit für die folgende praktische Durchführung ist.

Planung, als gedankliches Probehandeln, ist ein kreativer Prozess, dessen Qualität maßgeblich den Erfolg eines Projekts beeinflusst.

Das primäre Ziel der Planung ist es, einen machbaren und in sich schlüssigen Weg von der Ausgangslage zum gewünschten Projektergebnis zu beschreiben. Den einen perfekten Plan kann es dabei nie geben, weil Planung naturgemäß in die Zukunft reicht und diese sich immer anders verhalten wird, als wir es voraussehen können. Besser als ein kleinteiliger, langfristig angelegter Masterplan ist es, im Vorgehen eine systematische regelmäßige Überprüfung und ggf. Korrektur der Planung fest vorzusehen und nur mit Blick auf die nächsten Etappenziele die Planung zu vertiefen. Im Grundsatz gilt hier die Faustregel „Lieber ungefähr richtig, als genau falsch“.

Von zentraler Bedeutung ist es, dass alle am Projekt Beteiligten die Planung des Projektes nachvollzogen haben und mittragen. Dies ist einmal notwendig, um die eigene Aufgabe im Projekt stimmig zum Projektziel auszugestalten und ebenso wichtig für die Motivationslage im Projekt. Denn nur wenn klar ist, wie der eigene Arbeitsanteil auf den Projekterfolg ermöglicht und wie dieser mit den anderen Arbeitspaketen zusammenhängt, kann eine Identifikation mit dem Gesamtvorhaben und dem Projektteam entstehen.

Die Projektplanung ist daher immer eine gemeinschaftliche Aufgabe im Projektteam. Die Projektleitung koordiniert, moderiert und dokumentiert den Planungsprozess und ist letztendlich auch für die Qualität der Planung verantwortlich. Als eine wichtige Voraussetzung für die Projektplanung

muss die Projektorganisation, d.h. also die Rollen im Projekt und deren Besetzung durch Mitarbeiter, gut verankert sein, so dass klar ist, wer in welchem Umfang in die Planung einzubeziehen ist.

Durch den Prozess der Planung werden realistische jeweils aufeinander aufbauende Teilziele für Ergebnisse, Termine, Aufwand (in Personentagen) und Kosten definiert. Eine solche Planung reduziert Fehlwege und Fehler, fördert die Abstimmung und sorgt damit insgesamt für eine effiziente und effektive Arbeit im Projekt. Die Aufgabe der Projektplanung ist es, die vom Auftraggeber vorgegebenen Sach-, Kosten und Zeitziele des „magischen Dreiecks“ zu erreichen und dabei verbindlich festzulegen, auf welchem Wege diese Ziele erreicht werden sollen.

Projektplanung findet also auf drei unterschiedlichen Ebenen statt:

- Auf der Ergebnis-Ebene: Was ist zu tun? In welchen Schritten gelangen wir zum Ziel?
- Auf der Zeit-Ebene: Wann ist der beste Zeitpunkt? Wie lange dauern einzelne Schritte?
- Auf der Ressourcen-Ebene: Welche Mittel (Euro und Personentage) werden zur Umsetzung benötigt? Wie viele Mittel sind noch vorhanden/sind verbraucht?

Die Beteiligten am Planungsprozess sind:

- *Der Auftraggeber.* Er gibt die Projektziele vor. Er setzt die Prioritäten der Projektziele. Letztendlich sorgt er für die Bereitstellung der zu beplanenden Ressourcen und Sachmittel
- *Die Projektleitung.* Sie ist verantwortlich für den Planungsprozess und koordiniert ihn. Sie führt alle Detailplanungen der einzelnen Arbeitspakete zu einer Gesamtplanung zusammen. Ferner sorgt die Projektleitung für den Abgleich zwischen den benötigten und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sie sorgt ebenso für die verbindliche Zuordnung der benötigten Personalkapazität
- *Die Arbeitspaketverantwortlichen.* Sie definieren gemeinsam mit dem Projektleiter die einzelnen Arbeitspakete. Ferner bestimmen sie die Vorgehensweisen und die einzusetzenden Mittel zur Umsetzung ihrer Arbeitspakete. Sie überwachen Ergebnisstand, Aufwand, Dauer, Kosten und Risiken ihrer Arbeitspakete und die ihnen zur Verfügung stehenden Kapazitäten.

## Projektorganisation

Durch die verbindliche Einbindung der Projektmitglieder und durch die im Projekt erforderlichen Sachmittel werden ab dieser Phase erhebliche Ressourcen an das Projekt gebunden. Hier kommt der Nutzen einer systematischen Vorplanung und des erteilten Projektauftrages zum Tragen, da sofort mit der konkreten Arbeit in der Ausgestaltung der bereits vorliegenden Vorplanungen begonnen werden kann und keine „Grundsätzlichkeiten“ mehr in großer Runde geklärt werden müssen. Natürlich sollten für jedes Projekt die für die jeweilige Aufgabe möglichst qualifizierten Fachleute gewonnen werden. Diese sind in der Regel in der Organisation bekannt und oft hochgradig, meist durch mehrere Vorhaben und Linienaufgaben, ausgelastet. Hier hilft ein systematisches Projektmonitoring, das eine Übersicht über alle laufenden Projekte und den darin gebundenen Ressourcen bietet. Zudem ist eine enge Abstimmung der Projektleitung mit den jeweiligen Linienvorgesetzten der Projektbeteiligten wichtig, damit das Projekt im Einklang mit den parallel weiterlaufenden Linienaufgaben ausgeführt werden kann. Wie oben bereits mehrfach erwähnt, hilft hier Verbindlichkeit und Transparenz in der zeitlichen Planung und im Umgang mit Mehrfachbelastungen. Zeitdruck und Ressourcenengpässen sollte aktiv begegnet werden. Daher ist für die gesamte Projektorganisation und für alle einzelnen Projektmitglieder zu prüfen, ob die erforderlichen Leistungen erbracht werden können. Dies gilt zu Beginn, beim Aufsetzen der Projektorganisation (LINK Darstellung Projektorganisation) und im laufenden Projektbetrieb. Engpässe und drohende Überlastungen sind möglichst früh anzuzeigen und gegebenenfalls ist die Projektorganisation im Verlauf daraufhin anzupassen.

Von zentraler Bedeutung ist die Zusammensetzung des *Lenkungsausschusses* (LA) in dieser Phase. Bei der Zusammenstellung der Mitglieder sollte der Auftraggeber an die verschiedenen wichtigen Funktionen des Lenkungsausschusses denken. Der LA stellt eine wesentliche Verbindung zwischen Projekt und der übrigen Organisation dar, daher sollten am Projekt beteiligte und auch betroffene Bereiche entscheidungsfähig im LA vertreten sein. Hinzukommen sollten ggf. anerkannte Spezialisten, die als Mentoren dem Projekt inhaltlich-strategische Impulse geben und als Promotoren das Projekt nach außen unterstützen.

Als Kontrollgremium der Projektleitung und mit der Freigabe von Projektergebnissen hat der LA eine aktive und verantwortungsvolle Rolle im Projekt. Dies sollte bei der Ausgestaltung des Lenkungsausschusses beachtet werden und sich zum Beispiel in der Tagungsfrequenz, dem offenen Zugriff auf Projektdokumentationen usw. widerspiegeln.

Soweit im Projekt vorgesehen, können mit der Erteilung des Projektauftrages und der damit verbundenen Zusage des Projektbudgets durch den Auftraggeber *externe Berater bzw. Dienstleister* beauftragt werden. Bei Auswahl und Beauftragung sind in jedem Fall die Vergaberichtlinien (VOL) zu beachten. Informationen hält dazu die Abt. 33 bereit:

([http://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung33/content/prozess\\_und\\_verfahrensinformationen/](http://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung33/content/prozess_und_verfahrensinformationen/)).

Bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist auf eine präzise Leistungsbeschreibung und eine umfassend dokumentierte Aufgaben- und Rollenverteilung zu achten. Üblicherweise wird dies in einem Lasten- und Pflichtenheft zusammengefasst. Je nach Inhalt des Projektes bleibt zu prüfen, ob ein Mitwirkungsrecht der Personalvertretungen zum Einsatz der Externen besteht. So sieht z.B. §73 Abs.5 LPVG-NRW dies bei einer „Überprüfung der Organisation oder Wirtschaftlichkeit einer Dienststelle *durch Dritte*“ vor. Hier berät das PMO der Abt.31 gerne zum Handlungsbedarf im jeweiligen Projektkontext.

Sind umfänglich externe Dienstleister *einer* Firma am Projekt beteiligt, dann sollte auch im Lenkungsausschuss eine weisungsbefugte Führungskraft dieser Firma vertreten sein. In der praktischen Projektorganisation ist frühzeitig die Möglichkeit zum externen Zugriff auf IT-Systeme und Projektlaufwerke zu klären. Bei Zugriff der Externen auf sensible Daten und Informationen muss eine entsprechende Datenschutz- und Verschwiegenheitserklärung vorliegen.

## **Projektinfrastruktur**

Die Ausstattung und die erforderlichen Arbeitswerkzeuge sollten parallel zur personellen Projektorganisation aufgebaut werden. Sie sind wichtige Faktoren für eine effiziente Zusammenarbeit und die Akzeptanz des Projektes. Dabei sind Kontinuität und Anwendungsfreundlichkeit von besonderer Bedeutung. Nach Möglichkeit sollte es über die Projektlaufzeit feste Räumlichkeiten für Sitzungen und Projektarbeit geben. Termine sollten regelmäßig wiederkehrend sein. Die eingesetzten IT-Anwendungen sollten bekannt sein oder frühzeitig und hinreichend geschult werden.

Insgesamt sollten alle Werkzeuge und Vorgehensweisen der Komplexität des Projektes angemessen sein. Nicht jedes kleinere Vorhaben benötigt eine komplexe Projektmanagement-Software, große, langfristige und anspruchsvolle Projekte sind hingegen darauf angewiesen. Der Einsatz des BSCW-Servers hat sich in jedem Fall bewährt, neben der einfachen Ablage von Projektdokumenten und der sehr gut gestaltbaren Zugangsberechtigungen (auch für Externe), bietet BSCW viele nützliche Projektwerkzeuge, wie Kalender, Aufgabendelegation und -verfolgung, Kontaktdatenliste für Projektmitglieder und vieles mehr. Bei Einrichtung und Betrieb eines BSCW-Projekt-Arbeitsbereichs unterstützt und berät das Projektmanagement-Office der Abt.31.

## Kick-Off

Der Kick-Off ist der offizielle Start des Projektes. Die Projektbeteiligten nehmen in ihrer jeweiligen Funktion die Projektarbeit auf. Der Auftraggeber informiert zu Ziel und Zweck des Projektes, definiert die Rahmenbedingungen und stellt die Mitglieder des Lenkungsausschusses vor. Dieser wird aktiv und bestätigt die Projektleitung in ihrer Funktion. Die Projektorganisation wird vorgestellt und die Rollen an die jeweils Verantwortlichen übertragen. Ziel ist dabei auch, dass ein gemeinsamer Wissenstand zum Projektvorhaben mit seinen Zielen und den Ergebnissen entsteht. Neben den Inhalten und Aufgaben des Projektes wird auch die Organisation vorgestellt und Regeln der Zusammenarbeit des Projektes gemeinsam vereinbart und als verbindlich beschlossen.

In jedem Fall sollte im Rahmen des Kick-Offs die Möglichkeit bestehen, ausführlich Fragen und offene Punkte anzusprechen und auszuräumen. Ein Projekt sollte sich mit möglichst wenig „Fragezeichen“ auf den Weg begeben, davon zeigen sich später noch genug.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung des Zusammenfindens und Zusammenwachsens als Team, auch dazu sollte der Kick-Off genügend Raum geben.

Falls gewünscht, unterstützt das PMO der Abt.31 bei der Planung und Durchführung des Projekt-Kick-Offs, eine Agenda zur Durchführung eines Kick-Offs findet sich im Projekthandbuch (Link Projekthandbuch).

## Ziele konkretisieren

Die bereits im Projektauftrag formulierten Ziele können nun durch die im Projektteam vereinten Fachleute konkretisiert und heruntergebrochen werden. Sind verschiedene Fachbereiche im Projekt beteiligt, ergeben sich für diese sehr wahrscheinlich unterschiedliche Teil- oder Zwischenziele. Eine gemeinsam abgestimmte und möglichst detaillierte Beschreibung des Projektziels reduziert im Projektverlauf Abstimmungsprozesse und damit den Gesamtaufwand der Steuerung im Projekt. Wie bereits im Abschnitt zur Auftragsformulierung beschrieben, sind auch bei der Feinplanung Ziele in jedem Fall SMART zu formulieren (siehe Seite 23). Die konkreten Ziele sind auch eine wichtige Grundlage für die Beschreibung der Arbeitspakete, diese sind letztlich die praktischen Schritte auf dem Weg zum Gesamtziel des Projektes. Hier ist mit besonderer Sorgfalt zu prüfen, ob sich die vom Auftraggeber vorgegebenen Ziele realistisch erreichen lassen. Falls sich bei der Zielkonkretisierung Änderungen gegenüber den im Projektauftrag vorgegebenen Zielen ergeben, sind diese unbedingt mit dem Auftraggeber abzustimmen.

## Projektumfeldanalyse

Die Betrachtung des Projektumfeldes (LINK Projektumfeldanalyse) sollte bei der Feinplanung berücksichtigt werden. Diese Analyse gibt die „Groß-Wetterlage“ wieder, durch die sich das Projekt bewegen wird. Hierbei werden die mit dem Projekt verbundenen Interessengruppen ermittelt und deren Beziehungsnetz hinsichtlich Art und Stärke der Einflussnahme überprüft: Wer sind die Unterstützer des Projekt, wer ist skeptisch, wer hat großen, wer hat weniger Einfluss auf das Projekt. Diese Informationen helfen bei der zielgruppenspezifischen Planung im Projektvorgehen und insbesondere von Kommunikationsmaßnahmen.

Eine solche Aufstellung kann grafisch oder tabellarisch erfolgen. Wichtig ist, dass dies gemeinsam im Projektteam und offen erfolgt, da einzelne Einschätzungen auf unterschiedlichen Blickwinkeln und Erfahrungen beruhen.

Ziel ist es, die Unterstützer des Projektes zu gewinnen, zu stärken und hilfreich ins Projekt einzubinden und Skepsis abzubauen und das Projekt vor negativem Einfluss zu schützen. Hierbei spielt eine große Rolle, wie die Kommunikation erfolgt:

- Welche Anforderungen und Bedürfnisse stellen unsere Zielgruppen nach Information, Kommunikation und Beteiligung?

- Mittels welcher Kommunikationsmedien, -mittel und –wege erreichen wir unsere Zielgruppen adressatengerecht und zielorientiert?
- Welches Kommunikationsverhalten erwarten unsere Zielgruppen und welches wollen wir zeigen?

Diese Fragen sollten bereits zu Beginn der Projektplanung bedacht und geklärt werden.

## Risikoanalyse

Eine sehr wichtige Aufgabe bei der Projektplanung besteht in der Untersuchung, welche möglichen Schwierigkeiten und Risiken bei der Projektdurchführung auftreten können. Eine Risikoanalyse sollte zu Beginn der Projektplanung durchgeführt werden, aber auch jederzeit während des Projektes ist es sinnvoll, die aufkommenden Risiken systematisch zu bewerten, kontinuierlich zu beobachten und proaktiv Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

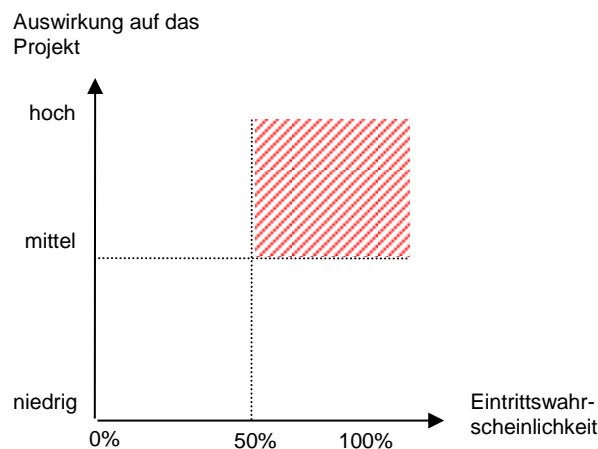


Abbildung Risikobewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungsgrad

Die Größe des Risikos ergibt sich aus dem Verhältnis der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Grad der Auswirkungen auf das Projekt. Oberste Priorität haben die Risiken, die in beiden Fällen eine hohe Ausprägung haben (Quadrant rechts oben). Aktivitäten, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen senken, sind die sog. Präventivmaßnahmen. Für den Fall, dass Risiken tatsächlich eintreten, sollten Korrektivmaßnahmen bereits vorbereitet sein.

Die Risiken und auch die Maßnahmen, die daraus abgeleitet wurden, stellen einen wichtigen Erfahrungsschatz für den weiteren Projektverlauf und vergleichbare nachfolgende Vorhaben dar. Die Risikobetrachtung sollte durch das gesamte Projektteam auf allen Ebenen permanent durchgeführt werden und Teil einer jeden Projektbesprechungsagenda sein.

Zur Erfassung, Bewertung und kontinuierlichen Überwachung der Projektrisiken steht eine Vorlage bereit (*Risikoliste*).

Beispiele:

Risiko	Präventivmaßnahme	Korrektivmaßnahme
Server fällt aus	regelmäßige Wartung redundante Systeme betreiben	Ersatzserver bereithalten
Software weist Mängel auf	Frühzeitiges Testen Qualitätsmanagement	Mängel abstellen Andere Software nutzen

## Projektstrukturplan (PSP)

Der Projektstrukturplan (LINK Projektstrukturplan) gibt einen Gesamtüberblick der Projektaufgaben. Er unterteilt das zu erzielende Projektergebnis in aufeinander aufbauende Teilergebnisse bzw. kontinuierliche Teilaufgaben wie Projekt- und Qualitätsmanagement. Diesen werden sämtliche Arbeitspakete zunächst grob - im Sinne von Überschriften - zugeordnet. Der PSP wird von der Projektleitung zusammen mit dem Projektteam entwickelt und ausgestaltet.

Zunächst erfolgt eine Aufteilung des Projektergebnisses in Teilergebnisse anhand *einer* einheitlichen Strukturregel (z.B. nach Termin, zuständiger Organisationseinheit oder inhaltlicher Aufgabe). Den einzelnen Teilergebnissen werden die dazu erforderlichen Arbeitspakete vollständig und überschneidungsfrei zugeordnet. Wichtig ist es, *ein* Ordnungskriterium durchgehend für den gesamten PSP anzuwenden und diese *nicht* zu mischen (z.B. Arbeitspakete für Abt. XY, Arbeitspakete im Mai und Arbeitspakete zu Tests). Nur so ist die notwendige eindeutige Zuordnung der Arbeitspakete möglich.

### Der Projektstrukturplan beschreibt was und nicht wie etwas zu tun ist.

Prüfkriterien für die Entwicklung des Projektstrukturplanes:.

- Die Planung erfolgt vom Groben (Projektziel) zum Feinen (Arbeitspakete)?
- 5 – 7 Teilergebnisse inkl. Daueraufgaben (z.B. Projektmanagement)?
- 3 – 9 Arbeitspakete pro Teilergebnis?
- Gemeinsame Entwicklung und Abstimmung im Projektteam?
- Führt die Abfolge der Arbeitspakete zum gewünschten Projektergebnis?
- Sind die Arbeitspakete überschneidungsfrei?
- Kann eindeutig erfasst werden, ob oder wie weit die Arbeitspakete erledigt sind?

Der Projektstrukturplan kann direkt in MS Project, mit nextProject oder an der Metaplanwand erstellt werden. Das PMO der Abt. 31 unterstützt die Projektteams dabei gerne.

Beispiel Umzug:

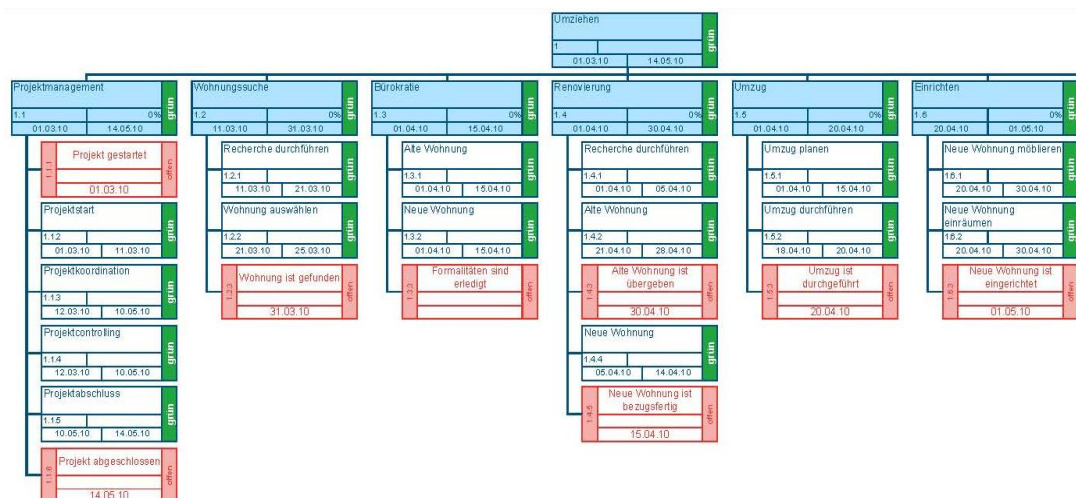


Abbildung Projektstrukturplan aus NextProject

## Meilensteine

Meilensteine sind Zeitpunkte, zu denen wesentliche überprüfbare Teilergebnisse erreicht werden sollen. Weiterhin sind sie im Projekt bedeutende Abstimmungs- und Entscheidungspunkte, bei denen der LA die geleisteten Aufgaben abnimmt und die PL damit entlastet. Daraufhin erfolgt die Freigabe der nächsten Arbeitspakete. Meilensteine bilden zudem die Übergabepunkte zwischen den Projektphasen. Sie sollten daher inhaltlich und terminlich eindeutig definiert und ihr Ergebnis quantifizierbar sein, da die Freigabe nur auf Basis einer umfassenden Dokumentation erfolgen kann. Diese Dokumentation übergibt die PL zum vorgegebenen Termin an den LA mit der Bitte um Freigabe (LINK Abnahmeprotokoll).

Gegebenfalls ist es sinnvoll weitere Meilensteine festzulegen. In der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern sind an erreichte Meilensteine häufig Zahlungsverpflichtungen gebunden.

Meilensteine dienen dem Projekt als wichtige Kontrolle über den Projektfortschritt.

## Arbeitspakete

Ein Arbeitspaket ist eine klar definierte Einzelaufgabe des Projekts. Im Projektstrukturplan wurden bereits die Teilergebnisse in noch grobe Arbeitspakete („Überschriften“) heruntergebrochen. Diese werden nun detailliert beschrieben und bilden die Grundlage für die weitere Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung. Ein Arbeitspaket beschreibt eine abgegrenzte Arbeitsmenge mit einem eindeutig definierten Ergebnis. Bearbeitungsdauer, Kosten und Ressourcenbedarf werden für jedes Arbeitspaket beschrieben. Diese Schätzung basiert auf der eigenen Verfügbarkeit der Arbeitspaketverantwortlichen. Dabei sind einige Punkte zu beachten:

- Zwischen übertriebenem Sicherheitsdenken und zu großem Optimismus abwägen!
- Möglichst qualifizierte Unterstützung in den Arbeitspaketen minimiert den Arbeitsaufwand!
- Trotz Termindruck realistisch bleiben!
- Belastung durch andere Aufgaben berücksichtigen!
- „Ungeliebte“ Aufgaben nicht vernachlässigen!
- Unterstützungsfähigkeit anderer Bereiche nicht überschätzen!
- Keine Puffer berücksichtigen bei der Schätzung von einzelnen Arbeitspaketen. Diese werden an anderer Stelle gesetzt (vor den Meilensteinen)!

Beim Zuschnitt eines Arbeitspaketes sind die Komplexität und das damit verbundene Risiko der darin zu leistenden Aufgaben zu berücksichtigen. Einfache, sich wiederholende Tätigkeiten können in größere Arbeitspakete zusammengefasst werden, als schwierige oder risikoreiche Projektaufgaben, die kleinteilig betrachtet werden müssen.

Nicht berücksichtigte, in der Planung fehlende Arbeitspakete sind Hauptursache für Termin- und Kostenüberschreitungen in Projekten. Achten Sie auf Vollständigkeit! Dabei kann es hilfreich sein, zur Kontrolle rückwärts, vom Projektergebnis aus die Reihenfolge der Arbeitspakete zu prüfen. Dabei darf es keine Sprünge geben.

Die Arbeitspaketbeschreibungen lassen sich in MS-Project oder direkt im jeweiligen Projekt-Arbeitsbereich des BSCW-Servers hinterlegen.



## **Kostenplanung**

Projekte verursachen unterschiedliche Kosten. Die internen Personalkosten werden derzeit nicht an der UzK berücksichtigt. Daher werden bei der Planung der Projektkosten lediglich die extern anfallenden Aufwendungen wie Sachmittel und Dienstleistungen berücksichtigt.

Der Auftraggeber sorgt für die Bereitstellung der erforderlichen Budgets. Dies erfolgt einmal bei der Erteilung des Projektauftrags.

Die Projektleitung prüft, ob dieser Bedarf mit dem bereitgestellten Budget gedeckt ist.

Dazu erstellt sie eine Liste der geplanten Aufwendungen. Diese basiert auf den möglichen Anforderungen aus den Arbeitspaketen, aus der Beauftragung des externen Dienstleister und auf der Summe der erforderlichen Sachmitteln.

Für die Kostenplanung im Projektverlauf wird festgelegt, zu welchem Zeitpunkt welcher Anteil des Budgets benötigt wird. Die Pflege dieser Liste ist eine kontinuierliche Aufgabe der Projektleitung.

Die Kostenplanung erfolgt in nextProject oder in Excel. Das PMO der Abteilung 31 unterstützt Sie hierbei.

## **Ressourceneinsatz- und Ablaufplanung**

Aus der Überführung von Projektstrukturplan, Arbeitspaketbeschreibungen inkl. Ressourcenzuordnung in eine logische und zeitliche Reihenfolge ergibt sich die Ressourceneinsatz- und Ablaufplanung. Die Projektleitung prüft zunächst die sachlichen und personellen Abhängigkeiten der Arbeitspakete untereinander und bringt sie dann in eine logische Reihenfolge (welche Arbeitspakete sind Vorgänger oder Nachfolger anderer Arbeitspakete). Hierfür ist es notwendig, dass in den Arbeitspaketen die einzelnen Aufgaben möglichst genau und vollständig beschrieben sind und der Aufwand präzise in Arbeitszeit pro Person (Stunden bzw. Personentage) geschätzt wurde.

Die Ressourceneinsatz- und Ablaufplanung informiert über:

- die Dauer der einzelnen Vorgänge in Arbeitszeit pro Person (Stunden oder Personentage)
- die geplanten Anfangs- und Endtermine
- die Dauer des gesamten Vorhabens
- die gleichzeitig zu verrichtenden Vorgänge

Hierzu sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Planen Sie auch Zeiten für Arbeiten ohne Termin ein
- Planen Sie Puffer an den Meilensteinen ein, nicht an den einzelnen Arbeitspaketen
- Nutzen Sie einen realistischen Projektkalender (mit Urlaubszeiten, Feiertagen und sonstigen Abwesenheitszeiten)

Ein ideales Werkzeug zur Unterstützung dieser Aufgabe ist das Produkt MS Project (LINK Handreichung zur Nutzung von MS Project).

Liegen die oben aufgeführten Planungen vor, sind sie jeweils auf dem BSCW-Server abzulegen.

## **Projekthandbuch**

Zur zusammenfassenden Darstellung des Projektes dient das Projekthandbuch (LINK Projekthandbuch). Hier werden die wesentlichen Dokumente und Informationen zur personellen Zusammensetzung, Organisation und Planung des Projektes zusammengefasst und bei Änderungen entsprechend fortgeschrieben. Weiterhin werden dort projektspezifische Regelungen und Absprachen dokumentiert, zum Beispiel Konventionen zur Ablage von Dateien und weitere Spielregeln zur Zusammenarbeit im Projekt. Das Projekthandbuch dokumentiert die Ergebnisse zum Abschluss der Phase „Projektaufbau und Feinplanung.“

## **Stolpersteine**

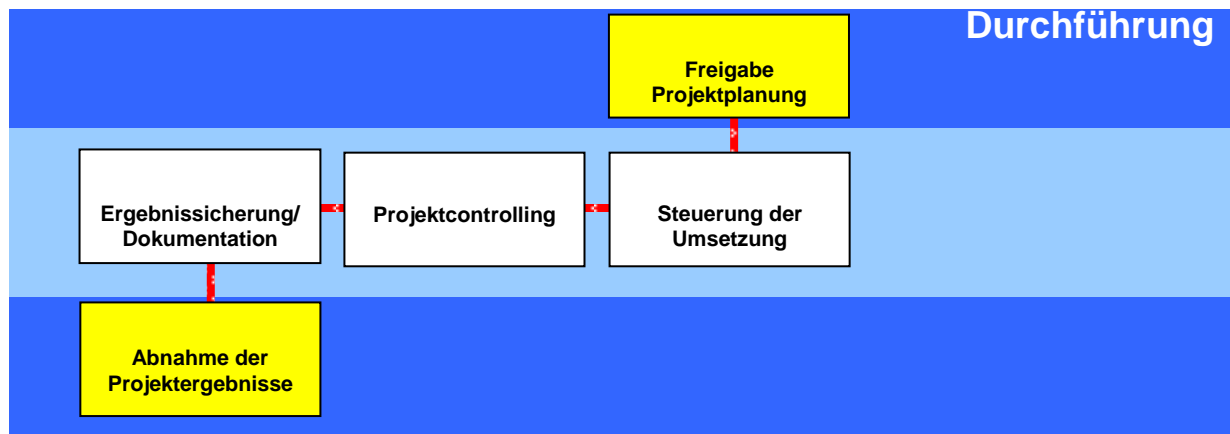
- Planungstiefe nicht ausreichend
- Keine systematische Klärung von Unsicherheiten vor der Planung
- Unzureichende Einbeziehung der Teammitglieder in die Planung
- Keine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Arbeitspakete
- Planung berücksichtigt die Projektrisiken nicht hinreichend
- Keine ausreichende Dokumentation der Arbeitspakete
- Mangelnde Verbindlichkeit bei der Ressourcenzusage
- Unzureichende Berücksichtigung der Nutzer / Gremien / Personalräte
- Unzureichende Berücksichtigung von Aufgaben aus der Linie
- Feinplanung folgt nicht dem Projektauftrag
- Unzureichende Abstimmungen mit den Linienbereichen

## **Ende der Phase**

Zum Ende der Projektaufbau- und Feinplanungsphase ist die Projektorganisation und -infrastruktur eingerichtet. Das Projektteam ist vollständig und es liegt eine detaillierte und terminierte Projektplanung vor. Mit der Freigabe der Planung durch den Lenkungsausschuss ist diese Phase abgeschlossen. Mit der nächsten Phase „Durchführung“ kann nun begonnen werden.

Durch die hier vollzogene deutliche Trennung der Planung- von der anschließenden Umsetzung besteht am Ende der Planungsphase eine „Ausstiegsmöglichkeit“ (Exit-Option), ohne dass bereits konkrete Auswirkungen des Projektes auf das Tagesgeschäft vorliegen würden. So kann auf eventuell geänderte Rahmenbedingungen für das Projekt oder neue Prioritätensetzung im Projektumfeld reagiert werden, bzw. können diese vor dem Beginn der Umsetzung nochmals kritisch überprüft werden.

## Projektdurchführung



### Zielsetzung der Phase

Das Ziel der Durchführungsphase ist es, das Projektergebnis durch Umsetzung der Arbeitspakete zu erreichen. Durch ein kontinuierliches Projektcontrolling werden Störungen oder Abweichungen von den Planungen erkannt. Geeigneter Steuerungsinstrumente stellen einen den erfolgreichen und zielgerichteten Projektverlauf sicher.

Mit einer aktiven Projektsteuerung soll sichergestellt werden, dass

- alle Arbeitspakete des Projektplans sach- und plangerecht erledigt werden
- über den Fortschritt der Arbeiten immer Transparenz besteht
- flexibel auf Änderungen von außen und innen reagiert werden kann

Mit der Freigabe der Feinplanung und Projektorganisation beginnt in dieser Phase die konkrete inhaltliche Arbeit zum Erreichen der Projektziele. Das Projekt wird nun stärker nach außen sichtbar.

### Steuerung der Projektumsetzung

Das gesamte Projektteam - Projektleitung und Arbeitspaketverantwortliche bzw. TPL - arbeiten die ihnen übertragenen Aufgaben und Arbeitspakete ab.

Die Arbeitspaketverantwortliche bzw. TPL dokumentieren ihren Arbeitstand in der hier bereitgestellten Vorlage des Statusberichts (LINK Statusbericht).

Diese Berichte erhält die Projektleitung vor der regelmäßigen Projektsitzung zur Vorbereitung (mindestens 14-tägig). Dabei werden die Bearbeitungsstände einzelnen Arbeitspakete festgestellt. Offene Punkte werden bearbeitet und übergreifende Themen werden besprochen. Die PL führt und aktualisiert eine Offene-Punkte-Liste zur Erfassung von ToDos außerhalb der Arbeitspakete (*Vorlage OP Liste*), Aktivitätenliste (*Vorlage Aktivitätenliste*) und die Risikoliste (*Vorlage Risikoliste*). Sind Arbeitspakete vollständig und korrekt abgearbeitet, so werden diese durch die PL abgenommen (*Vorlage Abnahmeprotokoll*).

Diese Unterlagen und Protokolle (*Protokollvorlage*) der Sitzung dienen als Grundlage für den (Gesamt-)Statusbericht der Projektleitung an LA und PMO (*Vorlage Statusbericht*).

In den regelmäßigen Sitzungen des LA wird der Projektstatus, die Terminlage und die Budgetsituation vorgetragen und das weitere Vorgehen wird geklärt. Weiterhin werden Eskalationsfälle aus dem Projekt durch entsprechende Entscheidungen gelöst und übergreifende Themen werden besprochen.

Für alle beschriebenen Sitzungen und Abstimmungen stellt das PMO der Abteilung 31 alle erforderlichen Vorlagen für Protokolle, Berichte und Listen bereit.

Außerdem liegt eine Vorlage für die zentrale Projektpräsentation (LINK Präsentationsvorlage) vor, die für den jeweiligen Anlass (z.B. Kick-Off, LA u.ä.) entsprechend angepasst werden kann.

Für einen optimalen Zugriff auf die Dokumente steht den Projekten ein Arbeitsbereich auf dem BSCW-Server zur Verfügung. Hier sollten alle relevanten Dokumente und Informationen abgelegt werden. Das PMO unterstützt bei der Einrichtung des BSCW Servers. Dabei sind Zugriffsrechte für interne und externe Projektteilnehmer frei zu gestalten.

Da trotz einer formal korrekten Vorgehensweise und dem Einsatz technischer Kommunikationsmittel noch viel passieren kann, ist eine gute zwischenmenschliche Kommunikation und direkte Information sowie ein offenes Miteinander für die Projektarbeit unerlässlich.

### ***Lenkungsausschusssitzungen***

Die erzielten Arbeitsergebnisse in Projekten werden alle vier bis sechs Wochen dem Lenkungsausschuss präsentiert. Die Projektleitung lädt hierzu ein. Die Präsentation sollte immer dem gleichen Dokumentenstandard entsprechen und folgende Standardagenda haben:

- Anmerkung zum letzten Protokoll / Sonderanträge
- Aktuelle Zeitplanung
- Vorstellung der aktuellen Arbeitspakete und Ausblick über die nächsten Pakete (Projektstatus)
- Meldung von Entscheidungsbedarfen und Treffen der Entscheidung
- Stand des Budgets
- Change Requests (Änderungsanträge)
- Vorstellung und Diskussion von festgestellten Risiken, Maßnahmenableitung
- Sonstiges
- Ausblick auf den nächsten Termin

Im Idealfall können die anstehenden Entscheidungen vom Gremium getroffen werden. Hier ist eine gute Vorbereitung mit der Darstellung von Argumenten und Risiken notwendig. In seltenen Fällen müssen weitere Informationen von der Projektleitung zur Verfügung gestellt werden. Dann kann eine Entscheidung im Umlaufverfahren erfolgen. In besonderen Fällen wird eine Entscheidung auch auf die nächste Sitzung vertagt. Hier sind bereits in der Phase der Projektplanung auf universitäre Gegebenheiten Rücksicht zu nehmen, und entsprechende Zeitpuffer müssen eingeplant werden.

### ***Änderungsverfahren (Change Requests)***

Im Laufe des Projektes können sich interne oder externe Rahmenbedingungen ändern, die sowohl den Projektumfang als auch den Projektverlauf betreffen können. Um auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, ist es notwendig, ein Änderungsverfahren zu etablieren.

Änderungswünsche müssen in einem Dokument beantragt werden. Das PMO der Abteilung 31 stellt ein solches Formular zur Verfügung (*Vorlage Übersicht* und *Vorlage Änderungsantrag*). In diesem Dokument müssen die Änderung beschrieben und der entsprechende Aufwand dokumentiert werden.

Darüber hinaus ist eine Einschätzung des Risikos zu treffen, was passiert, wenn die Änderung nicht umgesetzt werden soll.

Dokumentierte Änderungsanträge sind von der Projektleitung entsprechend zu bewerten und dem Lenkungsausschuss zur Entscheidung vorzulegen. Diese Themenblock gehört zu den Standard Agenda Punkten bei einer Sitzung des Lenkungsausschusses (siehe oben).

### **Eskalationsverfahren**

Eskalationen im Projektmanagement bedeuten, dass auftretende Probleme, die vom Projektteam alleine nicht gelöst werden können, entsprechend „nach oben“ zu kommunizieren.

Dabei stellen sich wichtige Fragen:

- Welche Probleme müssen eskaliert werden?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?
- An wen muss eskaliert werden?

Die Frage, welche Probleme im Projekt eskaliert werden müssen, muss natürlich von Projekt zu Projekt unterschiedlich bewertet werden. Hierbei ist folgende Faustregel hilfreich:

- Beziehungskonflikte, Kommunikations- und Informationsprobleme oder unterschiedliche Vorstellung über das Vorgehen im Projekt sollten im Team geklärt oder von der Projektleitung entschieden werden. Hier kann die Abteilung 31 auch mit Coaching- oder Mediationsdienstleistungen unterstützen.
- Ziel-, Ressourcen- und Prioritätenkonflikte sollten an die Entscheidungsträger im Projekt eskaliert werden.

Eine allgemeingültige Regel gibt es für den richtigen Zeitpunkt einer Eskalation nicht. Allgemein sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein, wenn sich die Projektleitung an den Lenkungsausschuss oder den Auftraggeber richtet:

- Das Projektteam hat ALLE anderen denkbaren Möglichkeiten ausgeschöpft
- Das Projektteam kann ohne fremde Hilfe oder Entscheidung nicht weiter agieren.
- Es gibt eine Entscheidungsvorlage für die Eskalationsrunde, die (mehrere) Möglichkeiten einer Lösung des Konfliktes beinhaltet und in der eine Empfehlung des Projektteams ausgesprochen wird.

Das Projektteam kann dann erwarten, dass

- Die Eskalation nicht als mangelnde Leistung des Projektteams angesehen wird
- Bei einer geeigneten Entscheidungsvorlage eine Entscheidung getroffen wird und
- Die getroffenen Entscheidungen von beiden Seiten (Projektteam und Entscheider) respektiert und umgesetzt werden.

Wer und in welcher Reihenfolge von der Projektleitung über die Eskalation informiert werden muss, sollte im Projektauftrag festgehalten werden. Sowohl Änderungsverfahren als auch Eskalationsverfahren sollten im internen Projekt-Kick Off festgelegt werden.

## Projektcontrolling

In Ergänzung zur Projektsteuerung, die sich mit der Frage beschäftigt, ob wir im Projekt *die Dinge richtig* tun, (Effizienz), beschäftigt sich das Projektcontrolling mit der Frage, ob wir im Projekt *die richtigen Dinge* tun (Effektivität).

### Beispiel:

Projektauftrag: Die Studierendenzufriedenheit soll gesteigert werden. Das Projektteam wird zusammengestellt und entwickelt eine Feinplanung der Maßnahmen. Die definierten Ergebnisse werden fristgerecht und vollständig erreicht. Dies ist eine Aufgabe der Projektsteuerung (Effizienz). Damit ist eine Aussage, ob die Studierendenzufriedenheit tatsächlich erhöht wurde, noch nicht beantwortet. Dies ist eine Aufgabe des Projektcontrollings.

Die wesentlichen Aufgaben des Projektcontrollings sind:

- Entwicklung von Kennzahlen und Messsystemen zur Erkennung und Erfassung des Projekterfolges
- Implementierung entsprechender Controllingstandards und -zyklen
- Interpretation der Resultate und Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen
- Verfolgung der Projektumfeldentwicklung
- Regelmäßiges Analysieren und Bewerten der Projektrisiken

Das Projektcontrolling ist eine Aufgabe der Projektleitung und erfolgt in einer Abstimmung mit Auftraggeber und LA.

## Ergebnissicherung und Dokumentation

Damit die Projektergebnisse am Ende der Durchführungsphase in den Regelbetrieb übergeben werden können, müssen sie so gut dokumentiert sein, dass keine Projektergebnisse verloren gehen und auch Personen und Bereiche, die nicht am Projekt beteiligt waren, damit arbeiten und diese weiterentwickeln können. Dazu gehören zum Beispiel Schulungskonzepte und -unterlagen, Handbücher, Prozessdokumentationen, Softwaredokumentationen, Fachkonzepte, Organigramme und Stellenbeschreibungen.

Damit in Zukunft ersichtlich bleibt, wie und warum es zu den Projektergebnissen kam, ist eine Dokumentation des Projektverlaufs ebenfalls von Bedeutung. Hier sind die fortgeführten Listen der offenen Punkte, Risiken und Änderungsanträge hilfreich, da dort dokumentiert ist, wie den Besonderheiten im Projektverlauf begegnet wurde. Diese sollten angemessen aufbereitet in den Regelbetrieb übergeben werden.

## Werkzeuge

- Projektstatusberichte
- Protokolle
- Offene Punkte-Liste
- Risikoliste
- Abnahmeprotokoll
- Präsentationsvorlage

## **Stolpersteine**

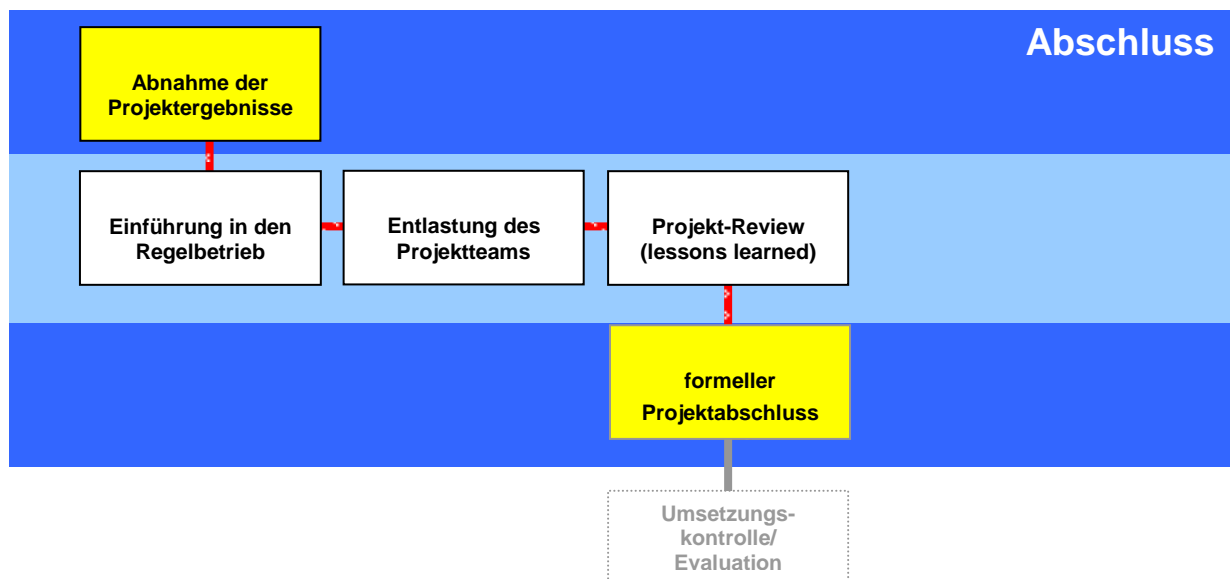
- Überlastung durch das Tagesgeschäft
- Unzureichende oder unverbindliche Ressourcenzusagen
- Unvorhergesehene Änderung bei Budget, Qualität, Zeit und Ressourcen
- Keine Anpassung der Projektplanung bei wesentlichen Änderungen
- Unzureichende Projektkommunikation
- Vernachlässigung der Projektsteuerung und des -controllings, unklare und/oder zu späte Entscheidungen
- Mangelhafte Dokumentation des Projektverlaufs und der Projektergebnisse
- Unzureichende Qualitätssicherung der Ergebnisse

## **Ende der Phase**

Die Phase der Projektdurchführung ist abgeschlossen, wenn alle Arbeitspakete abgearbeitet, alle Meilensteine durch den LA abgenommen sind und die Projektdokumentation vorliegt. Damit kann der Projektabschluss bzw. die Übergabe in den Regelbetrieb eingeleitet werden.

Sollten trotz der erfolgreichen Umsetzung der Projektaufgaben ernste Bedenken zum Übergang in den Regelbetrieb bestehen, kann hier ein Ausstieg aus dem Projekt oder eine zeitliche Verschiebung der Einführung in den Regelbetrieb erfolgen. Dabei wird die besondere Bedeutung einer systematischen Ergebnissicherung und umfänglicher Projektdokumentation deutlich. Nur so können die Projektergebnisse auch zu einem späteren Zeitpunkt umfänglich genutzt werden.

## Projektabschluss



### Zielsetzung der Phase

Am Ende dieser Phase sind die Ergebnisse aus dem Projekt in der Organisation etabliert. Die Projektergebnisse und -dokumentation wurde in den Regelbetrieb übergeben, damit ist die Universität in der Lage, die Projektergebnisse zu nutzen.

Es erfolgt die Entlastung der Projektteilnehmer und die Auflösung der Projektorganisation.

### Einführung in den Regelbetrieb

Die einzelnen Ergebnisse des Projektes werden an die Linie übergeben, zum Beispiel:

- Die einzelnen Dokumente und Fachkonzepte werden an die zuständigen Linienbereiche übergeben
- Zielgruppenspezifische Schulungen werden durchgeführt und in den regulären Schulungsbetrieb aufgenommen
- Organisatorische Änderungen werden eingeleitet
- Aus dem Projekt heraus geänderte Prozesse werden verbindlich dokumentiert und kommuniziert
- Tätigkeitsbeschreibungen werden angepasst und ggf. neu bewertet

### Entlastung des Projektteams

Ist die oben beschriebene Übergabe erfolgt, wird durch eine abschließende Sitzung des Lenkungsausschusses die Einführung in den Regelbetrieb formell bestätigt. Anhand des durch die PL vorgelegten Projektabschlussberichts wird das Erreichen des Projektergebnisses durch Auftraggeber und Lenkungsausschuss festgestellt (LINK Projektabschlussbericht). Damit geht die Verantwortung für die im Projekt erzielten Ergebnisse in die Linie über. Letztlich wird das Projektteam von seiner Verantwortung entbunden und die erteilten Abordnungen in das Projekt werden aufgehoben.



## **Projekt-Review (Lessons Learned)**

Am Ende eines Projektes sollten die wesentlichen Erfahrungen, ermittelte Erfolgsfaktoren und bewältigten Herausforderungen für zukünftige Projekte nicht verloren gehen. Sie sollten systematisch erfasst und ausgewertet werden, denn sie sind wichtige Informationen für ein projektübergreifendes Wissensmanagement (z.B. von welchen Erfahrungen könnten andere Projekte profitieren?) und für das Projektmonitoring. Daher bietet das PMO der Abteilung 31 einen entsprechenden Workshop für abgeschlossene Projekte an.

## **Stolpersteine**

- Organisation nicht genügend auf Veränderungen durch das Projekt vorbereitet
- Fehlgeleitetes Marketing
- Fehlende Projektabnahme
- Kein offizielles Projektende
- Keine offizielle Entlastung des Projektteams
- Ungenügender Rückblick und fehlende Bewertung des Projektverlaufs
- Der Projektabschluss wurde nicht konsequent durchgehalten, es werden weiterhin Aufgaben an das abgeschlossene Projekt adressiert

## **Ende der Phase**

Die Projektergebnisse sind an die Linie übergeben. Die gesamte Projektorganisation wird aufgelöst. Ihre Mitglieder werden von ihren Aufgaben entlastet und kehren zurück zu ihren Linienaufgaben.

**Ein gelungenes Projekt sollte einen würdigen Abschluss finden. Feiern Sie das Projektende!**

# Projektphasen

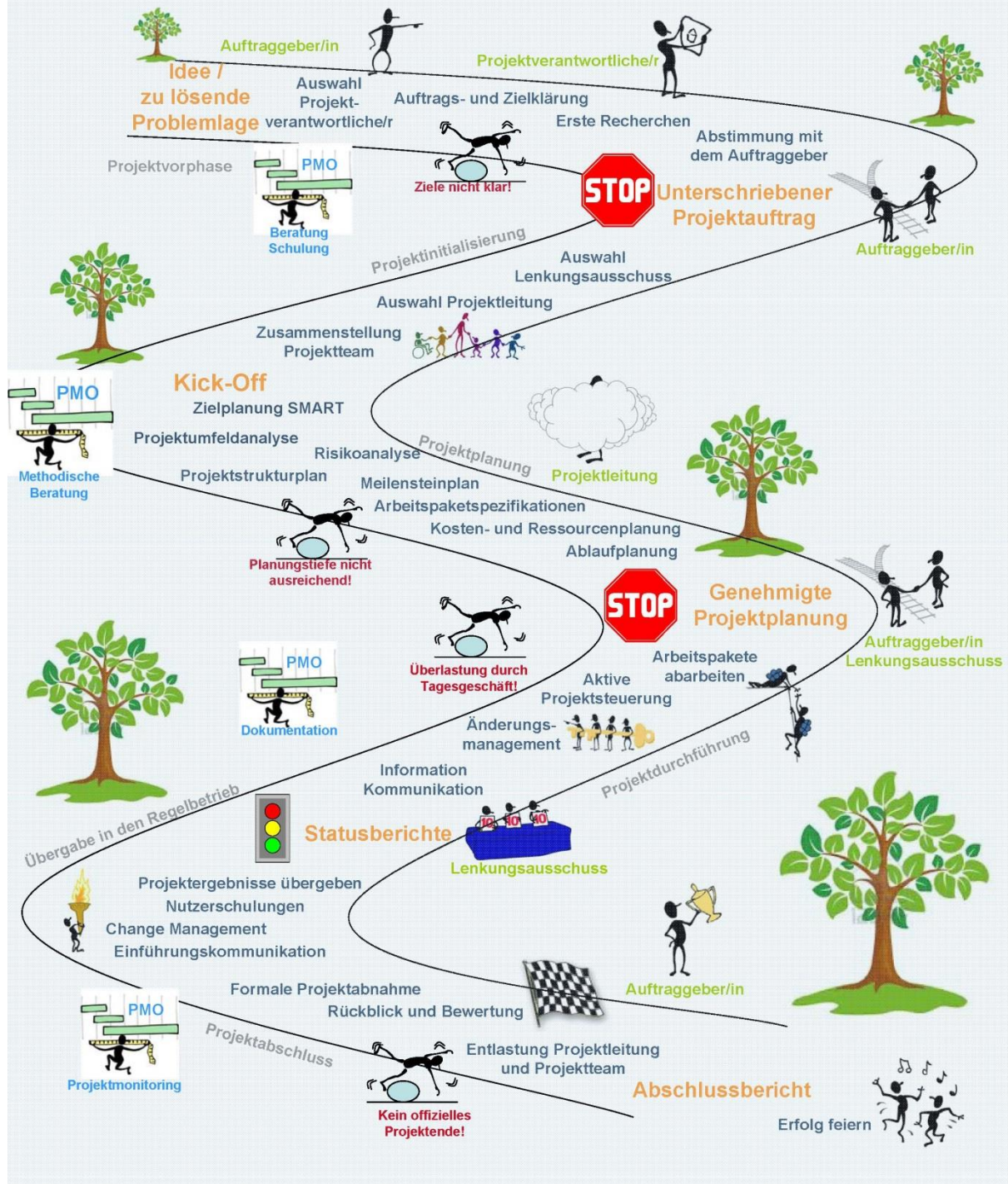


Abbildung Der Projektverlauf als Weg