

Projektmanagement



Impressum

Projektmanagement-Handbuch
für Projekte der
Leibniz Universität Hannover

Herausgeber:

Der Präsident der
Leibniz Universität Hannover

Redaktion:

Dezernat 1 – Organisations- und
Personalentwicklung und IuK-Technik
Ricarda Mletzko
Silke Cordes

Bildnachweis:

Titelbild: Pressestelle der Leibniz Universität Hannover

Leibniz Universität Hannover
Welfengarten 1
30167 Hannover

Projektmanagement-Handbuch

für Projekte der Leibniz Universität Hannover

Stand: November 2009

Inhalt

1.	Einführung	7
2.	Was ist ein Projekt?	8
3.	Projektbeteiligte und ihre Rollen	9
3.1.	Auftraggeber/-in	10
3.2.	Lenkungsgruppe	10
3.3.	Projektleitung	10
3.4.	Projektteam	11
3.5.	Teilprojektleitung	11
3.6.	Review-Team	12
4.	Phasen eines Projekts	13
4.1.	Projektinitialisierung	14
4.1.1.	Überblick und Ziele dieser Phase	14
4.1.2.	Auftragsklärung/Zieldefinition	14
4.1.3.	Zusammenstellung Projektteam und Umfeldanalyse	15
4.1.4.	Grobe Termin- und Aufwandsschätzung	15
4.1.5.	Projektauftrag erstellen und abnehmen	16
4.2.	Projektstart und -planung	17
4.2.1.	Überblick und Ziele dieser Phase	17
4.2.2.	Projekt-Kick-off	17
4.2.3.	Projektdetailplanung	18
4.2.4.	Abnahme der Feinplanung	21
4.3.	Projektdurchführung und -steuerung	22
4.3.1.	Überblick und Ziele der Phase	22
4.3.2.	Berichtswesen	22
4.3.3.	Projektgruppensitzungen	23
4.3.4.	Soll-Ist-Vergleich und Prognose	23
4.3.5.	Risikomanagement	24
4.3.6.	Review-Team-Sitzungen	24
4.3.7.	Lenkungsgruppensitzungen	24
4.4.	Projektabschluss	25
4.4.1.	Überblick und Ziele der Phase	25
4.4.2.	„Lessons-learned“-Workshop mit der Projektgruppe	25
4.4.3.	Abschluss-Sitzung mit dem Review-Team	26
4.4.4.	Abschluss-Präsentation vor der Lenkungsgruppe	26
4.4.5.	Abschlussbericht erstellen	26
5.	Umsetzungsphase	26
6.	Kommunikationsmanagement	27
6.1.	Transparenz der Projekthintergründe und Ziele	27
6.2.	Kommunikation und Information innerhalb des Projektes	27
6.3.	Kommunikation und Information aus dem Projekt heraus	28
6.4.	Kommunikation der Projektergebnisse	28
7.	Ansprechpartnerinnen für Fragen zum Projektmanagement	29
8.	Literaturhinweise	29

Anlagen	31
Anlage 1: Leitfragen zur Projektauftragsklärung	31
Anlage 2: Formular Projektauftrag	32
Anlage 3: Exemplarische Agenda für ein Projekt-Kick-off	32
Anlage 3: Exemplarische Agenda für ein Projekt-Kick-off	33
Anlage 4: Spielregeln für die Zusammenarbeit	34
Anlage 5: Exemplarische Kommunikationsmatrix	35
Anlage 6: Muster zur Arbeitspaketbeschreibung	36
Anlage 7: Offene-Punkte-Liste	37
Anlage 8: Vorlage für einen Projektstatusbericht	38

1. Einführung

Ziel dieses Handbuchs ist es, in übersichtlicher Form die wesentlichen methodischen Grundlagen einer erfolgreichen Projektarbeit aufzuzeigen und durch standardisierte Vorlagen eine einheitliche Kommunikation, Information und Steuerung zu ermöglichen. Es soll Sie bei Ihrer Projektarbeit unterstützen und Ihnen durch die Bereitstellung von Checklisten und Mustern die alltägliche Projektarbeit erleichtern. Das Handbuch ist für alle Projektarten grundsätzlich anwendbar, zielt aber insbesondere auf zentrale (größere) Projekte der Leibniz Universität Hannover.

Zum Aufbau des Handbuchs: Nach einer einführenden Definition des Begriffs „Projekt“ werden im dritten Kapitel die üblicherweise an Projekten Beteiligten und ihre Rollen erläutert. Dem eigentlichen Kern des Handbuchs – die Darstellung typischer Projektphasen – widmet sich das vierte Kapitel, bevor im fünften Kapitel Empfehlungen zur Umsetzungsphase benannt werden. Um die elementare Bedeutung einer guten Kommunikations- und Informationsstrategie für den Projektverlauf hervorzuheben, werden im sechsten Kapitel die dafür wesentlichen Rahmenbedingungen und Fragen herausgestellt.

Besondere Hinweise und Tipps für die Projektarbeit haben wir hervorgehoben.

2. Was ist ein Projekt?

Als ein Projekt bezeichnet man ein Vorhaben, das durch folgende Merkmale charakterisiert ist:

- **Neuartigkeit der Aufgabe:** Das Thema der Aufgabe ist innovativ und für die Organisation/Universität unbekannt.
- **Zielvorgabe und zeitliche Begrenzung:** Start- und Endpunkt sowie die Ziele des Vorhabens sind bei Projekten klar definiert. Anders als Arbeitsgruppen, die entweder ad hoc für kurze Dauer (weniger als fünf Monate) oder dauerhaft die Sichtweisen verschiedener Einheiten der Universität bündeln, haben Projekte einen zu Beginn genau festgelegten Zeitplan.
- **Komplexität und Vernetztheit:** Es bestehen hohe Abhängigkeiten zwischen den Teilaufgaben und von äußeren Einflussfaktoren.
- **Interdisziplinäre/abteilungsübergreifende Zusammenarbeit:** Das fachliche Know-how unterschiedlicher Fachabteilungen ist erforderlich.
- **Spezifische Organisation:** Kennzeichnend für ein Projekt sind der Einsatz separater Ressourcen und die Notwendigkeit einer projektspezifischen Organisation (Lenkungsgruppe, Projektleitung etc.).

Projektarbeit ist eine besondere Art, die Arbeit an einem Thema bzw. einer Aufgabe zu organisieren. Es ist immer zu prüfen, ob eine Aufgabe sich als Linienaufgabe einer/m einzelnen Mitarbeiter/-in zuordnen lässt, die/der eigenverantwortlich die sinnvoll zu beteiligenden Personen bzw. Arbeitsgebiete anspricht, eine Arbeitsgruppe eingesetzt oder ein Projekt initiiert wird.

Die Ergebnisse von Projekten führen in aller Regel für zahlreiche Personen und Personengruppen zu Änderungen der Arbeitsroutine. Die Veränderungen durch Vorhaben, die in Arbeitsgruppen bearbeitet werden, betreffen üblicherweise Einzelpersonen bzw. kleine Gruppen.

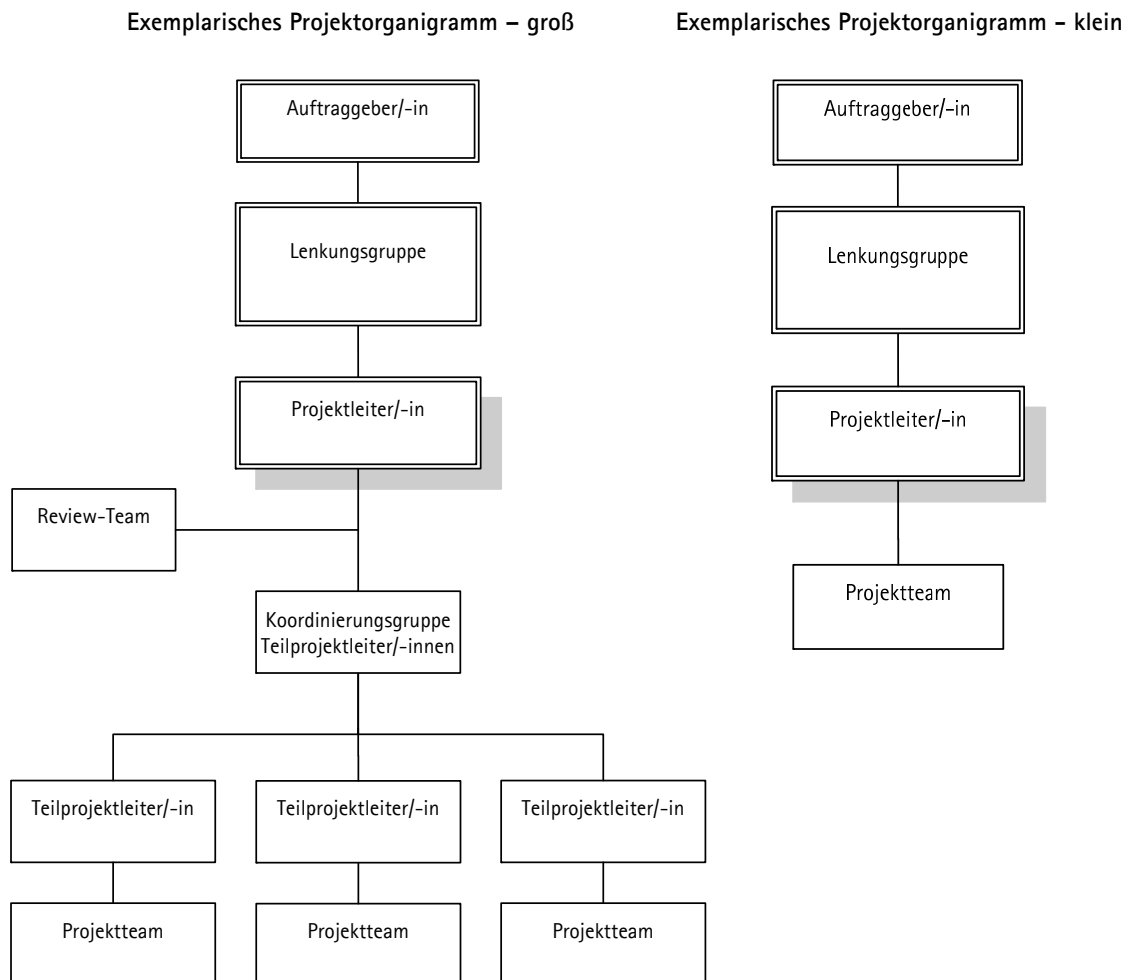
Gleichwohl die Übergänge zwischen Projekten und Arbeitsgruppen fließend sind, dienen die genannten Kriterien als Orientierung.

Um die Frage zu klären, ob ein Vorhaben sinnvollerweise als ein Projekt oder eher als eine Arbeitsgruppe organisiert wird, können sich Auftraggeber/-in oder Projektleitung gern an die Mitarbeiter/-innen von Dezernat 1, Organisations- und Personalentwicklung und IuK-Technik, wenden.

3. Projektbeteiligte und ihre Rollen

Bei der Organisation von Projekten lassen sich verschiedene Rollen unterscheiden: Auftraggeber, Lenkungsgruppe, Projektleitung, Projektgruppe etc. Die folgende Abbildung zeigt ein exemplarisches Projektorganigramm. Nicht alle Rollen sind für jedes Projekt sinnvoll, beispielsweise macht die Implementierung von Teilprojektleiter(inne)n und eines Review-Teams lediglich bei Großprojekten einen Sinn.

Rollen der Projektorganisation im Überblick (exemplarische Projektorganigramme):



Da das Projektorganigramm für jedes Projekt individuell entsteht, sollten auch die folgenden Rollenbeschreibungen projektspezifisch überprüft und angepasst werden.

Sofern externe Expert(inn)en in das Projekt einbezogen werden und/oder die Projektleitung durch eine/n externe/n Expertin/-en wahrgenommen wird, muss zudem die Schnittstelle zwischen internen und externen Projektbeteiligten eindeutig definiert werden.

3.1. Auftraggeber/-in

Der/die Auftraggeber/-in eines Projektes ist in der Regel der/die Initiator/-in des Projektes.
Bei zentralen Projekten der Leibniz Universität ist das Präsidium in aller Regel Auftraggeber.

Wird eine Lenkungsgruppe eingerichtet, ist bei zentralen Projekten ein Mitglied des Präsidiums in der Lenkungsgruppe vertreten.

Aufgaben

- Einsetzen von Lenkungsgruppe, Projektleitung und Projektteam
- Entscheidungen von strategischer und grundsätzlicher Art
- Repräsentant/-in des Projektes innerhalb der Leibniz Universität
- Vergabe des Projektauftrages an die Projektleitung
- Sicherstellung der Ressourcen
- formale Abnahme der Projektergebnisse durch den/die Auftraggeber/-in

3.2. Lenkungsgruppe

Die Einrichtung einer Lenkungsgruppe ist sinnvoll, um Entscheidungsträger/-innen und Interessensvertreter/-innen, die vom Projektergebnis betroffen sind, in die Projektarbeit einzubeziehen. Die Lenkungsgruppe ist ein Entscheidungsgremium und sollte daher nur mit Personen mit Entscheidungskompetenzen und - je nach Inhalt - mit Interessensvertreter(inne)n (z. B. Personalrat) besetzt werden.

Aufgaben

- formale Abnahme von Zwischenberichten und Projektergebnissen
- Diskussion und Feedback bei Meilenstein-Sitzungen
- Projektmarketing im eigenen Bereich
- Erteilung von Arbeitsaufträgen an das Projekt

3.3. Projektleitung

Die Projektleitung ist für die operative Umsetzung des Projektauftrages verantwortlich.
Die Rolle kann durch jede Person mit entsprechenden Projektmanagement-Kenntnissen wahrgenommen werden.

Aufgaben

- Planung und Koordination des Projektes
- Durchführung und Planung des Kick-offs
- Überwachung und Steuerung des Projektes
- Verantwortung für die Erreichung von Termin-, Kosten- und Inhaltszielen
- Konfliktmanagement
- Transfer zur Auftraggeberin/ zum Auftraggeber und zur Lenkungsgruppe
- Terminkoordination der Ergebnisse aus den Arbeitspaketen
- Steuerung teilprojekt- bzw. arbeitspaketübergreifender Aufgaben

- Entscheidung über Maßnahmen im von der Lenkungsgruppe und dem Auftraggeber vorgegebenen Rahmen zur Projektdurchführung und Zielerreichung in den Teilprojekten bzw. Arbeitspaketen
- Projektmarketing
- Erstellung einer Umsetzungsplanung, wenn der Projektauftrag lediglich den konzeptionellen Teil umfasst

3.4. Projektteam

Das Projektteam ist eine hierarchieübergreifende Kleingruppe aus Personen mehrerer Organisationseinheiten, die aus unterschiedlichen Gründen (beispielsweise Fachwissen, langjährige Erfahrungen) zusammengerufen werden, um die Projektaufgabe umzusetzen (max. 7 Mitglieder).

Aufgaben

- zeitlich befristete, fachliche Bearbeitung der im Projektauftrag festgelegten Aufgaben
- fachliche Definition der Arbeitspakete und Meilensteine
- Benennen von Personen, die in den Arbeitspaketen mitarbeiten
- Koordination der verantworteten Arbeitspakete durch den Arbeitspaketverantwortlichen
- Erarbeitung der fachlichen Bestandteile des Projektberichts
- Verantwortung für das fachliche Ergebnis
- Integration der Ergebnisse aus bearbeiteten Arbeitspaketen

Projekt-Kick-off- und Projektteamsitzungen sollten moderiert werden. Wenn die Projektleitung diese Aufgabe nicht selbst übernehmen möchte, kann eine Moderation aus dem Moderatorenpool der Leibniz Universität Hannover oder ggf. eine externe Moderation unterstützen. Der Bedarf kann im Dezernat 1, Organisations- und Personalentwicklung und IuK-Technik, angemeldet werden.

In den einzelnen Arbeitspaketen sollte die Verantwortung immer von einem Mitglied des Projektteams übernommen werden. Bei der Auswahl der sonstigen Arbeitspaket-Mitglieder sollte besonderer Wert auf die fachliche Eignung gelegt werden.

3.5. Teilprojektleitung

Wenn bei größeren Projekten zwischen Teilen des Projektes keine Fachzusammenhänge bestehen und eine logische, inhaltliche Abgrenzung gegeben ist, kann es sinnvoll sein, Teilprojekte einzurichten. Dasselbe gilt, wenn die Anzahl der im Projekt mitarbeitenden Personen so groß ist, dass eine sinnvolle Steuerung durch die Projektleitung allein nicht gewährleistet werden kann.

Aufgaben

- Zeitplanung im Teilprojekt unter Berücksichtigung des Gesamtzeitplans
- Überwachung und Steuerung des Teilprojektes
- Verantwortung für die Erreichung von Termin-, Kosten- und Inhaltszielen des Teilprojektes
- Transfer zur Projektleitung

3.6. Review-Team

Im Review-Team haben Fachexpert(inn)en und/oder Führungskräfte die Möglichkeit, sich in das Projekt einzubringen, ohne direkt im Projekt mitzuwirken. Die Mitglieder des Review-Teams müssen fachliche Kompetenz und Erfahrungen zu dem jeweiligen Projektthema besitzen.

Das Review-Team ist ein optionales Gremium der Projektorganisation. Das Projektteam kann sich über das Review-Team fachliches Feedback zur Projektarbeit einholen und dadurch die Akzeptanz für die Projektergebnisse verbessern und so zu einer Qualitätssicherung der Ergebnisse beitragen.

Aufgaben

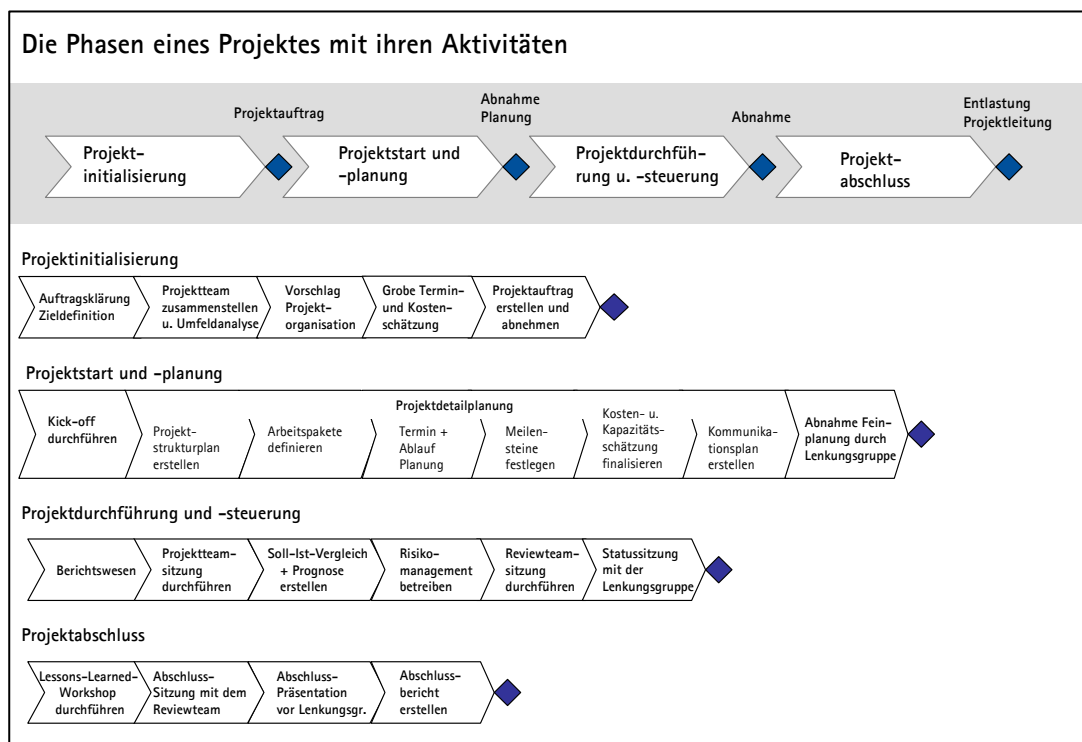
- Review-Team und Projektleitung haben die Aufgabe der Qualitätssicherung im Projekt. Gleichwohl die letztendliche Verantwortung immer die Projektleitung trägt, wird durch das Review-Team eine unabhängige Qualitätssicherung erreicht.
- Das Review-Team hat beratende Funktion, sowohl für den/die Projektleiter/-in als auch für den/die Auftraggeber/-in. Dies umfasst auch die Erarbeitung von Beschlussempfehlungen für die Lenkungsgruppe.
- Bei auftretenden Qualitätsabweichungen unterbreitet das Review-Team der Projektleitung Vorschläge zur Korrektur bzw. zur Vermeidung von weiteren Diskrepanzen.

4. Phasen eines Projekts

Projekte durchlaufen bezogen auf das Projektmanagement immer dieselben Phasen:

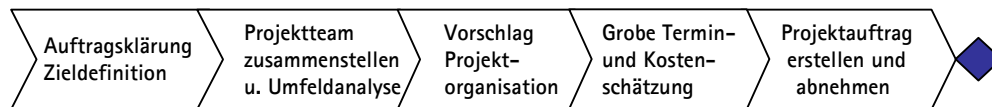
- die Projektinitialisierungsphase, in der das Projekt aufgesetzt wird,
- die Projektstartphase, in der sich das Projektteam konstituiert und die Projektplanung erfolgt,
- die Projektdurchführungsphase, in der die konkrete inhaltliche Arbeit geleistet wird und die Projektsteuerung im Vordergrund steht sowie
- die Projektabschlussphase, in der die Projektergebnisse abgenommen werden und das Projekt beendet wird.

Auf dem unteren Schaubild werden die notwendigen Projektmanagement-Aktivitäten je Phase dargestellt. Die folgenden Kapitel des Handbuches orientieren sich ebenfalls an diesen Phasen. In den jeweiligen Kapiteln werden die einzelnen Aktivitäten beschrieben und - sofern sinnvoll - Musterformulare zur Verfügung gestellt.



4.1. Projektinitialisierung

4.1.1. Überblick und Ziele dieser Phase



Ziele der Phase:

In der Projektinitialisierung werden die Projektziele festgelegt und schriftlich fixiert, um:

- bei Projektauftraggeber/-in und Projektleitung ein einheitliches Verständnis über die Projektziele herzustellen,
- die Messbarkeit des Projekterfolges zu ermöglichen,
- die richtigen Personen in das Projekt einzubeziehen und
- eine solide Basis für die Projektarbeit zu schaffen.

Der/die Projektleiter/-in erstellt eine grobe Planung für das Projekt in einer Detailtiefe, die es ihm/ihr ermöglicht, mit der/die Auftraggeber/-in die Eckwerte des Projektes abzustimmen. Die Detailplanung erfolgt gemeinsam mit der Projektgruppe in der Projektstartphase. Das Ergebnis dieser Phase ist der unterschriebene Projektauftrag.

4.1.2. Auftragsklärung/Zieldefinition

Im Rahmen eines Auftragsklärungsgespräches werden

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

Für das **Projekt-Auftragsklärungsgespräch** ist im Anhang eine Liste hilfreicher Fragen hinterlegt (Anlage 1).

Die **Projektziele** sollten so formuliert werden, dass sie den **SMART-Kriterien** entsprechen:

S (spezifisch)
 M (messbar)
 A (anspruchsvoll)
 R (realistisch)
 T (terminiert)

Checkfrage: Woran erkenne ich, dass das Projektziel erreicht wurde?

Beispiel für ein SMART-es Projektziel: „Die Zahl der Einschreibungen im Studiengang xy hat sich zum Wintersemester 2010/11 um 5 % im Vergleich zum Wintersemester 2008/09 erhöht.“

4.1.3. Zusammenstellung Projektteam und Umfeldanalyse

Für die Zusammenstellung des Projektteams sind sowohl das fachliche Know-how als auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu beachten:

- Welches Fach-Know-how wird im Projekt benötigt, um das Projektziel erreichen zu können?
- Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen müssen die Projektmitarbeiter/-innen mitbringen?

Anhand dieser Fragen sollte das Projektteam zusammengestellt werden (wer, wann, wie lange, aus welchem Bereich?).

Um sicher zu gehen, dass alle relevanten Anspruchsgruppen (Betroffene und Entscheidungsträger/-innen) in das Projekt einbezogen werden, empfiehlt sich die Durchführung einer Umfeld- bzw. Stakeholderanalyse. Diese hat das Ziel, mögliche Einflussfaktoren auf das Projekt zu identifizieren und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Akzeptanz der Projektergebnisse abzuleiten und mit Maßnahmen zu unterlegen. Sie dient auch der Analyse, welche Fachbereiche/Personen über die bereits Identifizierten hinaus in das Projekt einbezogen werden müssen (z. B. als Projektmitarbeiter/-innen oder Review-Team).

Identifizierung der internen und externen Beteiligten:

- Wer ist von den Projektergebnissen betroffen und oder hat ein Interesse an dem Projekt?
- Wer hat welchen Einfluss auf das Projekt (Key-Player) und sollte in das Projekt aktiv mit einbezogen werden?
- Welche Maßnahmen können die Akzeptanz für das Projekt unterstützen?

Anhand der Projektteam-Zusammenstellung und Umfeldanalyse wird ein Projektorganigramm erstellt und festgelegt, welche Personen mit welcher Rolle in das Projekt einbezogen werden. Für jedes Projekt wird individuell entschieden, welche Gremien sinnvoll sind.

Um bestimmte Mitarbeiter/-innen für das Projekt zu gewinnen, sollte der/die Projektleiter/-in das persönliche Gespräch mit den Mitarbeiter(inne)n und deren Führungskräften suchen. Es muss deutlich werden, warum der oder die Mitarbeiter/-in im Projekt benötigt wird und welcher zeitliche Rahmen erforderlich ist. Die Projektleitung sollte sich die Bereitschaft zur Mitarbeit zusichern lassen und mit der Führungskraft klären, wie eine Einbindung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin erfolgen kann.

4.1.4. Grobe Termin- und Aufwandsschätzung

Für den Projektauftrag erstellt die Projektleitung eine grobe Zeitplanung und eine Schätzung des personellen und finanziellen Aufwands des Projektes.

Die Projektleitung sollte mit der Auftraggeberin/dem Auftraggeber vereinbaren, dass es sich bei der Termin- und Aufwandsplanung um eine vorläufige Schätzung handelt. Die Detailplanung wird gemeinsam mit dem Projektteam kurz nach Start des Projektes erstellt, um diese dann der Auftraggeberin/dem Auftraggeber oder der Lenkungsgruppe zu präsentieren und von ihnen abnehmen zu lassen. Die Auftraggeberin/der Auftraggeber erhält so eine valide Planung und die Projektleitung kann die genaue Planung mit den Fachspezialist(inn)en erstellen.

4.1.5. Projektauftrag erstellen und abnehmen

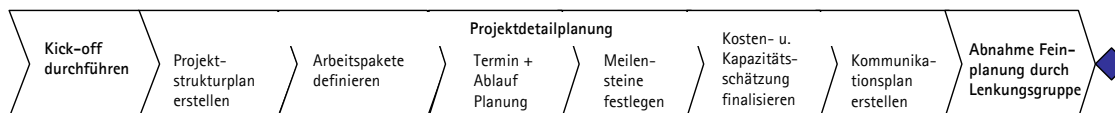
- Das Formular „Projektauftrag“ wird von der Projektleitung ausgefüllt.
- Die Projektleitung stellt das Projekt der Auftraggeberin/dem Auftraggeber vor, beide unterzeichnen den Projektauftrag.

Je nachdem, wer Auftraggeber/-in des Projektes ist, kann die Beauftragung eines Projektes auch über einen Präsidiums- oder Gremienbeschluss erfolgen.

Eine Vorlage für einen **Projektauftrag** ist als Anlage 2 beigefügt.

4.2. Projektstart und -planung

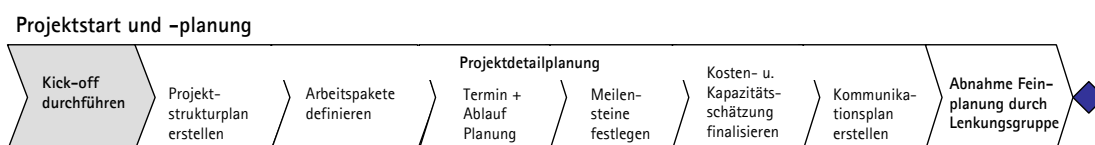
4.2.1. Überblick und Ziele dieser Phase



Ziele der Phase sind:

- ein einheitliches Verständnis über die Projektziele bei den Projektmitarbeiter(inne)n herzustellen,
- die Grundlagen für Arbeitsfähigkeit des Projektes zu schaffen,
- die Detailplanung für das Projekt zu machen, Arbeitspakete zu schnüren und Verantwortlichkeiten zu bestimmen sowie
- den Teamgeist innerhalb des Projektes zu fördern.

4.2.2. Projekt-Kick-off



Der Startschuss für das Projekt erfolgt im Rahmen eines Workshops, der Kick-off genannt wird. Teilnehmer/-innen des Kick-offs sind die Projektleitung und die Projektteammitglieder (ggf. auch zeitweilig die Auftraggeberin/der Auftraggeber).

Ziele des Kick-off:

- Die Projektgruppe kennt die Ziele und Eckwerte des Projektes.
- Alle Arbeitspakete des Projektes sind definiert, einem verantwortlichen Projektgruppenmitglied zugeordnet und mit Terminen versehen. Es wird empfohlen, ein Arbeitspaket „Umsetzungsplanung“ zu definieren (vgl. Kapitel 5 Umsetzungsphase).
- Die Projekt-Detailplanung ist erstellt.
- Vereinbarungen für eine gute Zusammenarbeit im Projekt sind getroffen.

Im Rahmen des Kick-offs entsteht die gesamte Planung des Projektes (die einzelnen Schritte sind auf den nächsten Seiten erläutert). Die Dauer einer solchen Veranstaltung liegt je nach Projektgröße bei ein bis zwei Tagen.

Die Ergebnisse des Kick-offs, insbesondere die Detailplanung, sollten im Rahmen einer Lenkungsgruppensitzung vorgestellt und formal abgenommen werden.

Während der Kick-off-Phase werden Festlegungen zu organisatorischen und formalen Fragen getroffen, um im Projekt Struktur, Klarheit und Orientierung zu schaffen. Zu den organisatorischen Festlegungen zählen bspw.

- Absprachen, wer wann zu beteiligen und informieren ist und
- wann die Regeltreffen der Projektgruppe stattfinden.

Formale Festlegungen umfassen Absprachen zur

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Projektbesprechungen sowie
- zu einheitlichen Formularen/Layouts für Projektplanung und -steuerung, Protokolle, Arbeitspaketergebnisse und Präsentationen.

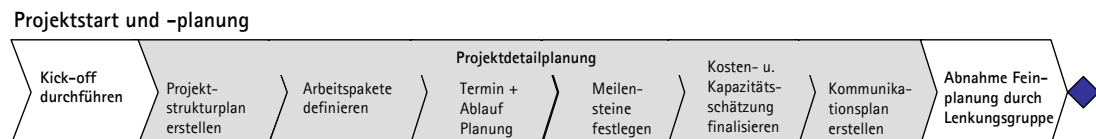
Schließlich sollten im Rahmen des Kick-offs Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart, auf Flipchart notiert und bei jeder Teamsitzung sichtbar aufgehängt werden.

Einen Vorschlag für die **Agenda für das Projekt-Kick-off** sowie exemplarische **Spielregeln für die Zusammenarbeit** sind diesem Handbuch beigelegt (s. Anlagen 3 und 4). In der Anlage finden Sie zudem eine exemplarische **Kommunikationsmatrix**. (s. Anlage 5).

Allgemeine Vorlagen für Präsentationen und Berichte mit dem Corporate Design der Leibniz Universität Hannover finden Sie auf folgender Internetseite: <http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/intern/corporate/design/>.

Damit sich die Projektleitung und das Projektteam auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren können, empfiehlt es sich, das Projekt-Kick-off von Dritten moderieren zu lassen. Ansprechpartner/-in ist das Dezernat 1, Organisations- und Personalentwicklung und IuK-Technik.

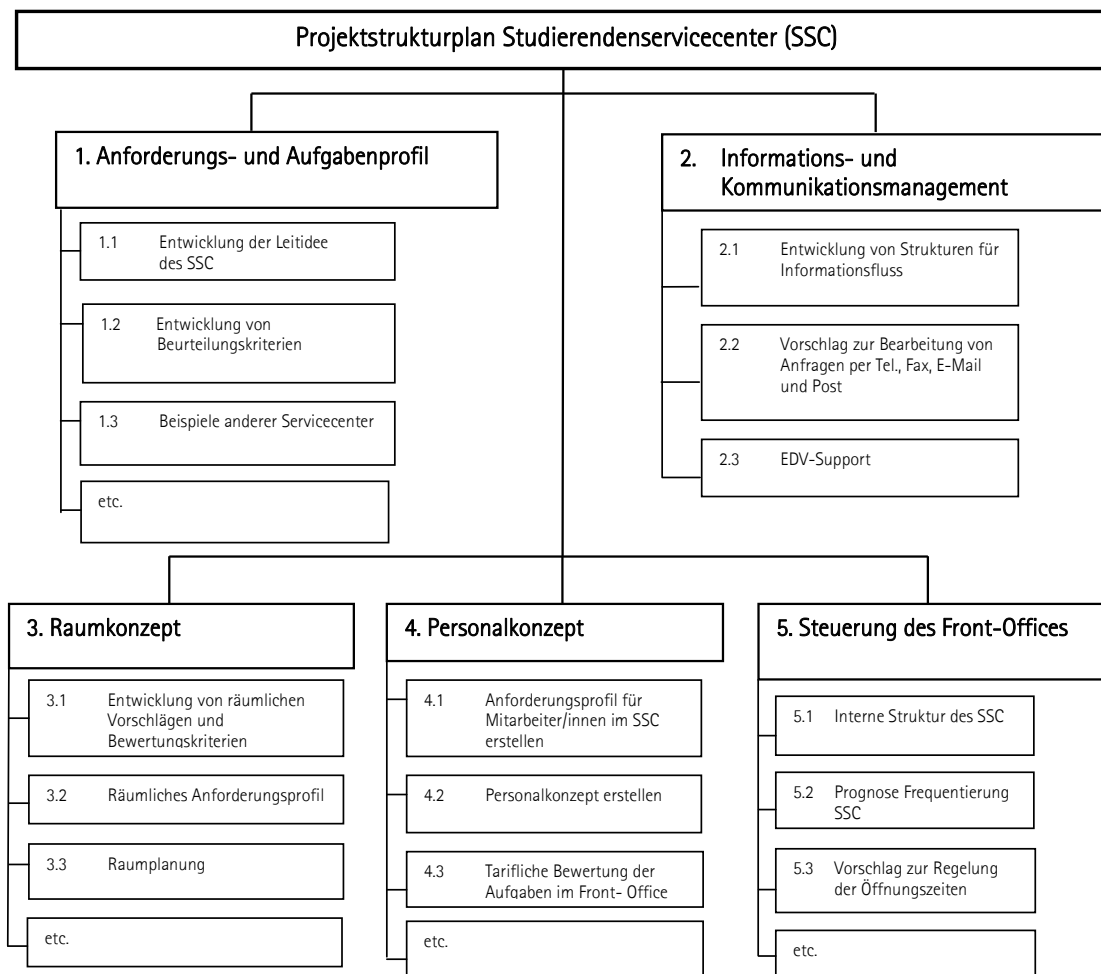
4.2.3. Projektdetailplanung



1. Schritt: Projektstrukturplan erstellen

Mit dem Projektstrukturplan wird eine komplexe Gesamtaufgabe in übersichtliche, planbare Arbeitspakete zerlegt. Ein Arbeitspaket (AP) wird dann einem Projektgruppenmitglied verantwortlich zur Erledigung zugeordnet. Der Projektstrukturplan bildet somit alle Arbeitspakete eines Projektes ab, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind.

Exemplarischer Strukturplan aus dem Projekt „Aufbau eines Studierendenservicecenters an der Leibniz Universität Hannover“:



Der Projektstrukturplan wird im Team erarbeitet (Brainstorming mit Metaplanwand und Moderationskarten: „Was muss alles getan werden, um die Projektziele zu erreichen?“). Es kann sich anbieten, die entsprechende Sitzung von Dritten moderieren zu lassen; auch hier steht Ihnen das Dezernat 1 als Ansprechpartner zur Verfügung.

2. Schritt: Arbeitspakete definieren

- Jedes Arbeitspaket wird einem Projektgruppenmitglied verantwortlich zur Bearbeitung übertragen. Die/der AP-Verantwortliche kann weitere Mitarbeiter/-innen zur Unterstützung hinzuziehen.
- Für jedes Arbeitspaket sollte eine Arbeitspaketbeschreibung erstellt werden, mit der Projektleitung und Projektmitarbeiter/-innen genau festlegen, was in dem Arbeitspaket erarbeitet werden soll

Eine Vorlage für eine **Arbeitspaket-Beschreibung** finden Sie im Anhang (Anlage 6).

3. Schritt: Termin-/Ablaufplanung

Bei der Erstellung der Termin- und Ablaufplanung wird zunächst die logische Reihenfolge, in der die Arbeitspakete abzuarbeiten sind, definiert. Dabei sind die Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen sowie die Abhängigkeiten von Zuarbeiten von Mitarbeiter(inne)n außerhalb des Projektteams zu berücksichtigen.

Wenn alle Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge gebracht wurden, Aufwände geschätzt und Termine festgelegt wurden, lässt sich die Gesamtdauer des Projektes ermitteln.

Zur Visualisierung eines Projektablaufplans empfehlen sich Balkendiagramme, die die Aufgaben eines Projektes in Form von Balken oder Linien über den Zeitverlauf darstellen (Ablaufstruktur der Vorgänge). Eine einfache Darstellung ist mit MS Excel® möglich. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus einem exemplarischen Ablaufdiagramm, der mit MS Visio® erstellt wurde:

Aufgabenname	Anfang	Ende	Dauer	Jul 2004				Aug 2004				Sep 2004				Okt 2004			
				7.4	7.11	7.18	7.25	8.1	8.8	8.15	8.22	8.29	9.5	9.12	9.19	9.26	10.3	10.10	10.17
1.1 Leitidee SSC	05.07.2004	6.8.2004	25t	06.08.2004															
1.2 Beurteilungskriterien	30.8.2004	8.10.2004	30t	30.08.2004 08.10.2004															
1.3 ext. Beispiele SSC	5.7.2004	16.8.2004	31t	16.08.2004															
1.4 Aufg. und Erledigungstiefe SSC	30.8.2004	8.10.2004	30t	30.08.2004 08.10.2004															
1.5 Abstimmung IO, IOA, ZSB	11.10.2004	8.11.2004	21t	11.10.2004															
1.6 Aufgaben Back-offices	11.10.2004	8.11.2004	21t	11.10.2004															
2.1 Strukturen Infofluss	11.11.2004	7.12.2004	19t	11.															
2.2 Bearbeitung Anfragen	9.12.2004	11.1.2005	24t																
2.3 EDV-Support	18.2.2005	16.3.2005	19t																
3.1 Räuml. Vorschläge und Krit.	5.7.2004	3.3.2005	174t																
3.2 Räuml. Anforderungsprofil	18.2.2005	23.2.2005	4t																

4. Schritt: Meilensteine festlegen

Ein Meilenstein (MS) ist ein bestimmter Zeitpunkt im Projektverlauf, zu dem ein oder mehrere Ergebnisse vorliegen müssen (die in der Regel von der Projektleitungsgruppe abgenommen werden) und bei dem ein Zwischenentscheid der Lenkungsgruppe sinnvoll ist, bevor mit darauf aufbauenden Arbeiten fortgefahren wird. Jeder Meilenstein wird mit einem Termin versehen. Es wird beschrieben, wer den Meilenstein abnimmt. Ein Übergang zum nächsten Meilenstein ist erst möglich, wenn die Anforderungen des vorhergehenden Meilensteins erfüllt sind.

Die Meilensteinplanung ist inhaltlich begründet und ein wichtiges Steuerungselement für die Projektleitung und die Lenkungsgruppe.

Unterschieden werden:

- projektinterne Meilensteine (Abnahme durch Projektleiter/-in)
- Abnahme-relevante Meilensteine (Abnahme durch Lenkungsgruppe); häufig am Ende einer Projektphase

5. Schritt: Ressourcenschätzung finalisieren

Je nach Projektzusammenhang sind die zu planenden Kosten zu ermitteln, z. B.:

- Sachmittel (u. a. Reisekosten)
- Personalkosten
- Kosten durch externen Beratungsbedarf
- ...

Bei Abweichungen zur ursprünglichen Planung ist eine Information der Auftraggeberin/des Auftraggebers erforderlich.

6. Schritt: Kommunikationsplan erstellen

Einer angemessenen Kommunikation und adäquaten Information der Beteiligten und Betroffenen, aber auch der Hochschulöffentlichkeit insgesamt kommt eine zentrale Bedeutung für den Projekterfolg zu (s. dazu auch Kapitel 6 Kommunikationsmanagement). Die Projektgruppe sollte sich deshalb im Rahmen des Kick-off darüber verständigen,

- wer wann welche Informationen aus dem Projekt erhält und
- wer sich mit wem wann trifft.

Ein Kommunikationsplan stellt in der Übersicht die Maßnahmen der Kommunikations- und Informationspolitik dar.

In der Anlage 5 finden Sie ein Beispiel für eine **Informations- und Kommunikationsmatrix**, mit deren Hilfe Sie die inhaltlichen Überlegungen zur Kommunikation in der Übersicht festhalten können.

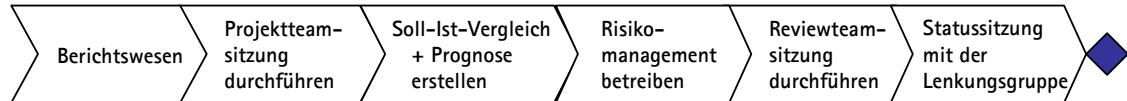
4.2.4. Abnahme der Feinplanung



Die Feinplanung sollte im Rahmen einer Lenkungsgruppen-Sitzung vorgestellt und abgenommen werden.

4.3. Projektdurchführung und -steuerung

4.3.1. Überblick und Ziele der Phase



Ziele der Phase:

- Erarbeitung der Projektergebnisse durch arbeitspaketverantwortliche/n Projektmitarbeiter/-in und AP-Team
- Abstimmungen mit Lenkungsgruppe, Kolleg(inn)en...
- Einholen von Informationen über den Projektverlauf
- Auswerten und Dokumentieren der Daten zum Projektverlauf
- Durchführung eines Berichtswesens zum Projektstand
- Präsentationen von Teilergebnissen und des Projektstandes vor der Lenkungsgruppe
- Einleitung von Korrekturmaßnahmen

4.3.2. Berichtswesen

Mit den Projektmitarbeiter(inne)n wird ein Berichtswesen zum Stand ihrer Arbeitspakete vereinbart (je nach Projektkomplexität mündlich oder schriftlich).

Wichtige Angaben in einem solchen Statusbericht sind:

- Prognose zur Einhaltung der Inhalts-, Kosten- und Terminziele
- Entscheidungsbedarf

Die Arbeitspaketverantwortlichen liefern zu (realistisch) definierten Terminen den jeweiligen Status der Arbeitspakete an die Projektleitung. Bei Teilprojekten liefert die/der Arbeitspaketverantwortliche den Zwischen- und Abschlussbericht an die Teilprojektleitung.

Die Projektleitung versendet Abschlussberichte der Arbeitspakete an die Projektgruppe, damit diese in der Projektgruppensitzung besprochen werden können. Zwischenberichte werden in der Regel mündlich in den Projektgruppensitzungen gegeben.

4.3.3. Projektgruppensitzungen

Ziel der Projektgruppensitzungen ist es, den Status des Projektes gemeinsam mit dem Projektteam zu besprechen. Teilnehmer/-innen sind die Projektleitung und die Projektteammitglieder.

Agenda:

- aktueller Projektstatus anhand der Statusberichte:
 - Arbeitspaket-Status
 - Meilensteinplan
 - weiterer Entscheidungsbedarf in Richtung Lenkungsgruppe ermitteln
- Abnahme von Arbeitspaketen:
 - angenommen
 - nicht angenommen
 - mit Veränderung angenommen
- Beschluss, wie mit den Arbeitspaketen und eventuellem Entscheidungsbedarf weiter verfahren wird
- gemeinsame Identifizierung möglicher Risiken oder sonstigen Handlungsbedarfs
- Definition geeigneter Gegenmaßnahmen
- Aufnahme der Beschlüsse/Aktivitäten in die „Offene-Punkte-Liste“
- Vorbereitung des Berichtes an die Lenkungsgruppe

Zu jeder Sitzung sollte ein Ergebnisprotokoll geschrieben werden.

In einer „Offenen-Punkte-Liste“ werden Aktivitäten oder Entscheidungen, die sich erst im Projektverlauf ergeben, festgehalten. Die zu erledigenden Punkte werden einer/m Verantwortlichen zugeordnet und mit einem Termin versehen. Die „Offene-Punkte-Liste“ ist ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Projektleitung; Ergebnisprotokolle dienen der Informationssicherung.

Ein Muster für eine **Offene-Punkte-Liste** ist als Anlage 7 diesem Handbuch beigelegt.

Losgelöst von den regelmäßigen Projektgruppensitzungen empfiehlt sich – je nach Länge des Projektes – die Durchführung von ein bis zwei Workshops innerhalb des Projektteams, um die bisherige Zusammenarbeit und verwendete Methoden kritisch zu reflektieren.

4.3.4. Soll-Ist-Vergleich und Prognose

Die Projektleitung ist verantwortlich für die Zielerreichung des Gesamtprojekts. Dementsprechend ist sie aufgefordert, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche und Prognosen zum weiteren Projektverlauf zu erstellen. Im Einzelnen fallen folgende Aufgaben an:

- erhobene Ist-Werte von Terminen und Kosten mit dem Projektplan vergleichen
- Prognosen für die Entwicklung von Kosten und Terminen ableiten
- Auswirkungen auf die Gesamtzielerreichung prüfen
- steuernde und korrigierende Maßnahmen initiieren – ggf. in „Offene-Punkte-Liste“ aufnehmen und Verantwortlichkeiten zuordnen

4.3.5. Risikomanagement

Risiken sind Ereignisse oder voraussichtliche Entwicklungen, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit den geplanten Projektverlauf in unterschiedlichem Ausmaß stören.

Projekte unterliegen während ihrer Laufzeit einer Vielzahl von Risiken (z. B. fehlende Unterstützung, verzögerte Zulieferungen, Ressourcenwegbruch...). Durch frühzeitiges Gegensteuern können die Eintrittswahrscheinlichkeit und ggf. die Auswirkungen bei Eintritt reduziert werden.

Die Bewertung der Risiken erfolgt anhand der Kriterien „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Auswirkungen“. Es wird folgendes Vorgehen vorgeschlagen:

- Sammeln möglicher Risiken (z. B. in der Projektgruppe mit Metaplan-Technik)
- Bewertung jedes Risikos nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung
- Identifizierung von Risiko minimierenden Maßnahmen
- Prüfung der Auswirkungen auf die Projektplanung

4.3.6. Review-Team-Sitzungen

Es empfiehlt sich, vor jeder Lenkungsgruppensitzung eine Review-Team-Sitzung einzuberufen (natürlich nur, wenn ein solches Beratungsgremium vorgesehen ist).

Ziele:

- Vorstellung der fachlichen Ergebnisse,
- Einholen von Rückmeldungen und Empfehlungen zu den Ergebnissen des Projektes sowie
- ggf. Entscheidungsbedarf durch die Lenkungsgruppen definieren.

4.3.7. Lenkungsgruppensitzungen

Ziele der Lenkungsgruppensitzung sind:

- Vorstellung von Teilergebnissen des Projektes (Meilensteine) und Fortschritt des Projektes in regelmäßigen Abständen (Status des Projektes)
- Abnahme von fertig gestellten Arbeitspaketen

Es ist sinnvoll, wichtige Meilensteine und Teilergebnisse des Projektes durch die Lenkungsgruppe abnehmen zu lassen. Das Projekt erhält dadurch die Sicherheit, dass es „auf dem richtigen Weg“ ist. Die Sitzung sollte mittels Ergebnisprotokoll dokumentiert werden.

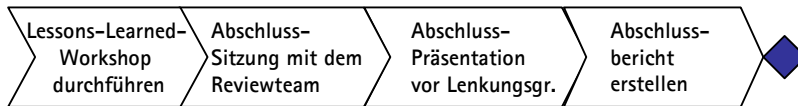
Nachstehende Unterlagen sollten der Lenkungsgruppe im Vorfeld der Sitzungen zur Verfügung gestellt werden:

- Berichte zu abgeschlossenen, von der Lenkungsgruppe abzunehmenden Arbeitspaketen,
- Gesamtübersicht über den Projektstatus (bezogen auf die Arbeitspakete) und eine
- kurze Zusammenfassung des Projektverlaufs.

In der Anlage 8 finden Sie eine Vorlage für einen [Projektstatusbericht](#).

4.4. Projektabschluss

4.4.1. Überblick und Ziele der Phase



Ziele der Phase:

- Beurteilung und Abnahme der Projektergebnisse
- Reflexion und „Lessons Learned“ der Projektzusammenarbeit
- Erfahrungssicherung für zukünftige Projekte
- formaler Projektabschluss (Abnahme der Projektergebnisse)

4.4.2. „Lessons-learned“-Workshop mit der Projektgruppe

Ziel eines „Lessons-learned“-Workshops ist die Reflexion der Zusammenarbeit im Projekt. So werden gewonnene Erfahrungen ausgetauscht, dokumentiert und dienen als Wissensbasis für die zukünftige Projektarbeit (Erfahrungssicherung).

Teilnehmer/-innen des Workshops sind:

- Projektleiter/-in
- Projektteam
- ggf. ein/ Vertreter/-in der Lenkungsgruppe (fallweise entscheiden)

Inhalte können sein:

- Was hat jeder aus dem Projekt gelernt?
- Was nehmen wir als Erfahrungen für zukünftige Projekte mit?

Da bei einem Workshop zur Reflexion des Projektverlaufs auch kritische Themen zur Sprache kommen, kann eine projekt-externe Moderation sinnvoll sein. Das Dezernat 1 steht als Vermittlung geeigneter Moderator(inn)en gern zur Verfügung.

4.4.3. Abschluss-Sitzung mit dem Review-Team

Wurde ein Review-Team im Rahmen des Projektes etabliert, sollte vor der Abschluss-Präsentation in der Lenkungsgruppe auch mit dem Review-Team eine letzte Sitzung stattfinden.

Ziele:

- kurze Vorstellung der erreichten Projektergebnisse
- ggf. nächste Schritte
- Würdigung der gemeinsamen Arbeit

4.4.4. Abschluss-Präsentation vor der Lenkungsgruppe

Im Rahmen der Abschluss-Präsentation werden die erarbeiteten Projektergebnisse der Lenkungsgruppe vorgestellt. Dadurch wird noch einmal ein Gesamtüberblick über das Projekt gegeben. Ziel der abschließenden Präsentation sollte es zudem sein, die Arbeit von Projektleitung und Beteiligten zu würdigen.

Das Projekt wird von der Auftraggeberin/dem Auftraggeber, die/der Mitglied der Lenkungsgruppe ist, formal abgenommen.

4.4.5. Abschlussbericht erstellen

Der abschließende Projektbericht, der federführend von der Projektleitung erstellt wird, dient der schriftlichen Dokumentation der Projektarbeit und -ergebnisse und hat resümierenden Charakter.

5. Umsetzungsphase

Der Übergang zur Umsetzung der Projektergebnisse muss geplant werden. Klar zu verortende Aufgaben werden den entsprechenden Einheiten der Linienorganisation der Leibniz Universität Hannover übergeben. Bei Aufgaben, die bereichsübergreifend und damit losgelöst von der Linienorganisation umzusetzen sind, empfiehlt sich eine Begleitung durch eine Arbeitsgruppe, die den Stand der Umsetzung mit der Planung regelmäßig abgleicht. Zur Evaluation des Fortschritts bieten sich zudem Umsetzungs-Reviews in Form moderierter Workshops an.

Die Umsetzungsplanung muss bereits bei der Projektplanung berücksichtigt werden. Wir empfehlen daher, von Anfang an ein Arbeitspaket **Umsetzungsplanung** vorzusehen. Für die Umsetzung der Ergebnisse sollte das Know-how der Projektleitung und Arbeitspaket-Verantwortlichen genutzt werden.

6. Kommunikationsmanagement

Den Themen Kommunikation und Information kommt im Projektmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Auch wenn Fragen zum Kommunikationsmanagement von Projekten im Rahmen dieses Handbuchs nicht abschließend erläutert werden können, werden an dieser Stelle noch einmal die wesentlichen, aus unserer Sicht für den Projekterfolg **unabdingbaren** Grundlagen einer angemessenen Informations- und Kommunikationspolitik dargelegt.

Prinzipiell gilt, dass die Weitergabe von Informationen neben der sachlichen Notwendigkeit immer auch eine weitere Dimension hat: Informationsbereitstellung wird mit Wertschätzung und Anerkennung gleichgesetzt und sollte in ihrer Bedeutung deshalb von der Projektleitung hoch eingeschätzt werden.

Wichtig ist allerdings auch, eine für den Projektverlauf sinnvolle Auswahl der betreffenden Informationen für spezielle Anspruchsgruppen (zielgruppenspezifische Information) auszuwählen. Ein Kommunikationsplan sollte bereits im Rahmen des Projekt-Kick-off erstellt werden (vgl. Kap. 4.2. Projektstart).

6.1. Transparenz der Projekthintergründe und Ziele

Bereits vor Beginn des Projektes muss klar kommuniziert werden, warum das Projekt zum gegebenen Zeitpunkt mit den genannten Zielen im jeweiligen Bereich durchgeführt wird. Sollten die Notwendigkeit und die Ziele des Projektes den Betroffenen und Beteiligten nicht klar dargelegt werden können, führt dies erfahrungsgemäß zu Problemen im späteren Projektverlauf.

Um über die Hintergründe und die Zielsetzung eines Projektes in breiterer Form zu informieren, bieten sich beispielsweise ein Artikel in der „uni-intern“, eine Vorstellung des Projektes - abhängig vom Inhalt - in der Dekane-, Dezernent(inn)en- und/oder Fakultätsgeschäftsführer/-innen-Runde, im Personalrat oder ein Hinweis per E-Mail auf die Projekt-Homepage (an einen sinnvollen Verteiler) an.

6.2. Kommunikation und Information innerhalb des Projektes

Auftraggeber und Lenkungsgruppe müssen regelmäßig über den Projektverlauf informiert werden, da sie die Ergebnisse abnehmen und in ihren jeweiligen Bereichen präsentieren (vgl. dazu auch Kap. 3 Projektbeteiligte und ihre Rollen). Eine Verständigung über Standards der Berichtslegung für Auftraggeber und Lenkungsgruppe vermeidet hier mögliche Konflikte. Selbstverständlich wird beiden zu Beginn ein Zeitplan für das gesamte Projekt zur Verfügung gestellt. Informationen zu den Kosten bzw. zur Kostenplanung benötigen in erster Linie die Projektleitung und der/die Auftraggeber/-in.

Eine besondere Herausforderung bei der Arbeit in Projektteams besteht in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Im Regelfall bedeutet dies, dass die Mitglieder mehr Verständnis für Unterschiede in der Sprache (Fachtermini) oder Herangehensweise (Fachkultur) mitbringen sollten. Für den konkreten Projektverlauf muss ggf. mit einem erhöhten Zeitbedarf der Projektteam-Sitzungen gerechnet werden; zudem sollte noch stärker als in „normalen“ Arbeitsgruppen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Informationsweitergabe und -empfang zwischen den Mitgliedern geachtet werden (fördert das gegenseitige Vertrauen).

Bei zentralen Projekten der Leibniz Universität Hannover wird es interne Informationsplattformen (z. B. Dienst WebDAV vom RRZN) geben, auf die Betroffene und Anspruchsgruppen Zugriff haben.

Projektarbeit ist **Teamarbeit** und bietet viele Vorteile:

- Aus verschiedenen Bereichen kommen Personen zusammen und bringen unterschiedliche Perspektiven ein. Dies führt auch nach dem Ende des Projekts zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und daraufhin zu einer besseren Zusammenarbeit.
- Unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten werden gebündelt und zielgenau für das Projekt eingesetzt.
- Die Arbeit an einer herausfordernden Aufgabe fördert die Leistungsbereitschaft und die Produktivität des Teams.
- Teamarbeit erhöht die Sozialkompetenz der Mitarbeiter/-innen und ist somit ein gutes Training für Schlüsselkompetenzen, die in anderen Zusammenhängen erneut angewendet werden können.

6.3. Kommunikation und Information aus dem Projekt heraus

Die von den Ergebnissen des Projektes Betroffenen bzw. sonstige Anspruchsgruppen müssen angemessen, d. h. zum richtigen Zeitpunkt (rechtzeitig) und in einer sinnvollen Tiefe, über die Hintergründe und die (Zwischen)Ergebnisse informiert werden, um die Akzeptanz des Projektes zu erhöhen. Sie benötigen eine grobe Übersicht zur geplanten Projektlaufzeit. Bei Bedarf können Betroffene, die nicht Mitglied im Projektteam bzw. in Teilprojektgruppen sind, zu speziellen Themen befragt werden oder in die Bearbeitungsteams der Arbeitspakete integriert werden.

6.4. Kommunikation der Projektergebnisse

Zum Abschluss des Projektes werden die Ergebnisse der Lenkungsgruppe (einschließlich Auftraggeber/-in) vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Außerdem werden bei zentralen Projekten die Ergebnisse auf der Homepage „Zentrale Projekte“ der Leibniz Universität veröffentlicht.

Ein guter Projektabschluss umfasst sowohl einen angemessenen Dank an die Projektleitung als auch an die Projektmitarbeiter/-innen (Wertschätzung durch Würdigung der geleisteten Arbeit). Dies kann beispielsweise im Rahmen einer hochschulöffentlichen Abschlusspräsentation der Projektergebnisse erfolgen.

Das Dezernat 1 steht Ihnen bei der Entwicklung eines geeigneten Informations- und Kommunikationskonzeptes gern zur Verfügung.

Wichtig: Jeder Projektabschluss stellt die Weichen für die Zusammenarbeit in weiteren Projekten der Leibniz Universität Hannover!

7. Ansprechpartnerinnen für Fragen zum Projektmanagement

Haben Sie Fragen zur Konzeption und Steuerung von Projekten? Sind Sie unsicher, wer im Projektverlauf wann zu beteiligen ist? Haben Sie Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung einer geeigneten Kommunikations- und Informationsstrategie? Oder brauchen Sie Hilfe bei der Moderation von kritischen Sitzungen?

Als Ansprechpartnerinnen im Dezernat 1 - Organisations- und Personalentwicklung und IuK-Technik - stehen Ihnen gern zur Verfügung:

Ricarda Mletzko
Dezernentin
Tel.: +49 511 762 5688
E-Mail: ricarda.mletzko@zuv.uni-hannover.de

Silke Cordes
Referentin für Organisationsentwicklung
Tel.: +49 511 762 17406
E-Mail: silke.cordes@zuv.uni-hannover.de

Bei Unterstützungsbedarf im Moderationsbereich wenden Sie sich bitte an:

Ina-Susann Obst
Tel.: +49 511 762 19172
E-Mail: ina-susann.obst@zuv.uni-hannover.de

8. Literaturhinweise

Boy, Jacques; Christian Dudek; Sabine Kuschel: Projektmanagement – Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 12. Auflage. Offenbach 2004. Das Buch ist leider vergriffen, dennoch kann die 10. Auflage (2002) im Dezernat 1 eingesehen bzw. entliehen werden.

Mayrshofer, Daniela; Hubertus A. Kröger: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. 3. Auflage. Hamburg 2006

Anlagen

Anlage 1: Leitfragen zur Projektauftragsklärung

Hintergrund und Zielsetzung des Projekts:

- Wer hatte ursprünglich die Idee zu diesem Projekt?
- Was soll mit dem Projekt erreicht werden?
- Welche Probleme sollen durch das Projekt beseitigt werden?
- Wie erklären sich die Beteiligten das derzeitige Problem?
- Welche Konsequenzen hätte es, wenn das Projekt nicht durchgeführt würde?
- Warum soll die Ausgangssituation verändert werden?
Was soll am derzeitigen Zustand verändert werden?
- Was wäre aus Ihrer Sicht ein gutes Ergebnis?
- Woran merken Sie, dass das Projektziel erreicht wurde?
- Woran werden es die anderen Beteiligten merken?
- Welche Ansätze gab es bisher, das Problem zu lösen und was hat daran (nicht) funktioniert?
- Was soll trotz Veränderungsprozess erhalten bleiben?
- Sind spezielle Methoden und Instrumente (Workshops, Befragungen etc.) gewünscht?
- In welcher Form sollen die Projektergebnisse präsentiert und dokumentiert werden?
 - Präsentation: hochschulöffentlich, in den betroffenen Organisationseinheiten, in der Lenkungsgruppe?
 - Dokumentation: ausführlicher Projektbericht, Management Summary, Erfahrungsbericht?

Projektumfeld/Rahmenbedingungen

- Welche Restriktionen gelten für dieses Projekt?
- Wie sieht der personelle und finanzielle Rahmen aus?
- Gewünschter Projektzeitraum:
- Wer sind Betroffene und/oder Nutzer/-innen des Projektergebnisses?
- Was glauben Sie, denken die anderen Beteiligten/Betroffenen über das Projekt?
- Wer schätzt das Problem ähnlich ein wie Sie, wer sieht es eher anders?
- Wer ist wie stark interessiert an einer Lösung?
- Wer ist optimistisch, wer skeptisch bzw. wer ist Treiber/-in, wer ist Bremser/-in für das Thema?
- Wer muss aus Ihrer Sicht in jedem Fall einbezogen werden?
- Inwieweit, wann und in welcher Form soll die Hochschulöffentlichkeit insgesamt über das Projekt informiert werden?
- Welche Leistungen müssen von anderen Einrichtungen, die direkt von der Auftraggeberin/vom Auftraggeber nicht beeinflussbar sind, erbracht werden?

Rollenklärung

- Warum beauftragen Sie gerade uns/mich mit der Umsetzung?
- Was müssten wir tun, um die Erwartungen zu erfüllen? Was müssten wir tun, damit es ein Misserfolg wird?
- Sind notwendige Rahmenbedingungen bzw. Allianzen vorhanden, um das Projekt erfolgreich abschließen zu können?
- In welcher Rolle sieht der Auftraggeber/die Auftraggeberin die Projektleitung (Berater/-in, Retter/-in, Problemlöser/-in, Überbringer/-in schlechter Nachrichten, ...)?

Anlage 2: Formular Projektauftrag

Projektauftrag: "..."
Projektleiter/-in:
Hintergrund und Zielsetzung:
Zu erarbeitende Ergebnisse:
Projektstruktur Auftraggeber/-in: Mitglieder der Lenkungsgruppe: Projektteam-Mitglieder: <u>Mögliche Funktion Dezernat 1:</u> Das Dez. 1 unterstützt die Projektleitung bei der Konzeption des Projektes und leistet während der Laufzeit eine Prozessbegleitung (Beobachter 2. Ordnung). Bei Bedarf steht es für Führungskräfte-Coachings sowie Fragen zum Konflikt- und Kommunikationsmanagement zur Verfügung. Das Dezernat 1 übernimmt die Moderation des abschließenden „Lessons-learned-Workshop“.
Einzusetzendes Methodenset:
Budget:
Randbedingungen:
Grober Zeitplan, Meilensteine:
Unterschrift Auftraggeber/-in: _____
Unterschrift Projektleitung: _____

Anlage 3: Exemplarische Agenda für ein Projekt-Kick-off

Agenda für ein Projekt Kick-off

Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer/-innen

Erwartungen der Teilnehmer/-innen an den Workshop

Projekthintergrund

Vorstellung der groben Projektziele und des Projektorganigramms

Identifizierung/Vorstellung der Stakeholder

Vorstellung des aktuellen Planungsstandes

Erstellen der Projekt-Detailplanung:

- Projektstrukturplan
- Festlegung aller Arbeitspakete
- Festlegung der Meilensteine (Termin- und Ablaufplanung)
- Erstellen des Kommunikationsplans

Vorgehen für die nächsten Termine und Aufgaben (Organisatorisches)

- Regeltreffen der Projektgruppe festlegen (wie häufig, wann, wie lange, welche Inhalte)
- Welche Formulare werden benutzt (für Protokolle, Arbeitspaketergebnisse, Präsentationen, Statusberichte usw.)

Spielregeln der Zusammenarbeit

Feedbackrunde

Anlage 4: Spielregeln für die Zusammenarbeit

Vorschläge für Spielregeln zur Zusammenarbeit

- Es gilt zwischen Projektgruppenmitglied und Projektleitung das Prinzip der Bringschuld des Projektgruppenmitglieds bzgl. der zu bearbeitenden Aufgabenpakete.
- Es gilt zwischen Projektleitung und Projektgruppenmitglied das Prinzip der Bringschuld der Projektleiterin/des Projektleiters bzgl. Änderungen des Projektrahmens, der Projektziele und der Projekthalte.
- Bei Problemen oder Schwierigkeiten gilt sofortige Informationspflicht der Verantwortlichen an die Betroffenen.
- Es gilt Vorbereitungspflicht für alle Projektbeteiligten auf Arbeits-, Projektteamsitzungen.
- Jedes Projektmitglied ist Stellvertreter/-in für seine/ihre Fachabteilung.
- Es gilt das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit für die Bearbeitung der Aufgabenpakete.
- Wir fassen uns kurz.
- Wir lassen andere ausreden.
- Jede/r ist gefordert und bringt sich ein.
- Alle sind für den Ablauf eines Meetings oder Workshops, das Ergebnis und den Prozess insgesamt verantwortlich.

Anlage 5: Exemplarische Kommunikationsmatrix

Projekt: IT-Reorganisation @ LUH Kommunikationsmatrix				
Charakteristik Infoart	verantwortlich (Berichterstatter)	Verteiler/Teilnehmer	Termin Frequenz	Bemerkungen
verbale Informationen				
Lenkungsgruppe	PL (intern/extern)	LG/Präsidium (HVP)	nach Plan (Meilensteine)	Präsentation/Protokoll
Projektgruppe	PL (intern/extern)	PG	wöchentlich	Präsentation/Protokoll
FIO-Runde	PL (intern/extern)	FIOs	FIO-Sitzungen	Präsentation/Protokoll
Bereiche der LUH	PG/FIOs (alle)	Mitglieder der LUH	fortlaufend	Kommunikation aus Projekt
Reviewteam	PL (intern/extern)	Mitglieder R.team	bei Bedarf	Präsentation/Protokoll
Leitung Dezernat	PL (intern)	Dezernentin	fortlaufend	
Dekanerrunde	PL (intern)	Dekane mit Präsident	optional	Präsentation
schriftliche Informationen				
Projektstatusbericht	PL (intern/extern)	LG/Präsidium	nach Plan (Meilensteine)	Template
Monatsbericht	PL (intern)	Dez.1 und HVP	monatlich/bzw. Phasenabschluss	Template
Abschlussbericht	PL (intern/extern)	LG/Präsidium (FIO/PG/Reviewteam)	Projektabschluss	Bericht
Statusbericht	PG	PL	wöchentlich	Template
Projektablage (im Netzwerk)	PL (intern/extern)	LUH (berechtigte Nutzer)	fortlaufend	WebDAV (RRZN-Service)
Webauftritt Projekt	PL/Projektbüro	LUH und Internet	permanent/aktuell bei Bedarf	Website/Kommunikation aus Projekt
Uni intern	PL/Pressestelle	LUH	sporadisch	Druckausgabe

PL = Projektleitung LG = Lenkungsgruppe PG = Projektgruppe FIO = Faculty Information Officer HVP = Hauptamtl. Vizepräsident

Anlage 6: Muster zur Arbeitspaketbeschreibung

Arbeitspaket (AP) „...“ AP-Nr.:
Arbeitspaketverantwortliche/r:
Aufgabenstellung:
Zu erarbeitende Ergebnisse (Was muss genau vorliegen, damit AP abgenommen werden kann?):
Bearbeitungsteam:
Randbedingungen:
Geschätzter Arbeitsaufwand:
Anfangstermin:
Zwischenbericht(e) an Teilprojektleitung (TPL) am:
Abgabetermin an PL und TPL am:

Anlage 7: Offene-Punkte-Liste

Nr.	Titel	Aufnahmedatum	aufgenommen von	verantwortlich	vorgelegt am	zu entscheiden bis	Status	Eskalations-ebene

o = offen
ü = überfällig
e = erledigt
h = hinfällig

Pl = Projektleiter/-in
TPL = Teilprojektleiter/-in
PLG = Projektlenkungsgruppe

Anlage 8: Vorlage für einen Projektstatusbericht

Projektstatusbericht

Projektname: xxxx

Projektleiter/-in: xxxxx

Auftraggeber/-in: xxxxx

Projektlaufzeit: xxx.x.x.xxxx – xx.x.x.xxxx

Berichtszeitraum: xxx.x.xxxx – xx.x.x.xxxx

Gesamtstatus des Projektes: rot

Status Inhalte

Ist: Arbeitsschwerpunkte (aktuelle Berichtsperiode)

- xxx

Plan: Arbeitsschwerpunkte (nächste Berichtsperiode)

- xxx

Status Termine

Meilenstertermine	Plan	Ist/Prog.	Status
			rot
			grün
			gelb

Status Risiken

Nr.	Kurztitel	Tendenz
1		←
2		→
3		↔
4		
5		
6		

Status Kosten

Kostenart m. Abw.	Plan	Ist/Prog.	Delta	Bewertung
				rot

Entscheidungsbedarf

Thema	Entscheidungsvorschlag