

“Welches Management brauchen Projekte an Hochschulen – traditionelles und agiles Projektmanagement im Vergleich“

Lukas Bischof Hochschulberatung
13. September 2017, Musikhochschule Freiburg

Meine Agenda für heute

1. Warum Projekte?
2. Kernelemente des klassischen Projektmanagements
3. Kernelemente des agilen Projektmanagements
4. Agil oder klassisch – welches Projektmanagement brauchen Hochschulen?

Der Makro-Kontext – Die Hochschulen sind im Wandel

Trends → **Erforderliche Anpassungen der Hochschulen**

Normalfall Studium
Internationalisierung
Digitalisierung
Neue Anforderungen
(*Bologna,*
Qualitätsmanagement)
Veränderung in
Finanzierung

Strategisches Management
Schaffung neuer Angebote
Professionalisierung der
Verwaltungsprozesse
Akquise von Projektmitteln
Qualitätsmanagement

→ **Externe Veränderungen erfordern Entwicklung neuer
Fähigkeiten der Hochschulen!**

Projektfinanzierung hat an Bedeutung gewonnen

- Hochschulfinanzierung über Wettbewerb um befristete Projektmittel für **Forschung und Lehre**
 - Anstieg Drittmittelanteil an Hochschulfinanzierung +100% 2003 auf 15,1% in 2013.
 - Mehr als jede 4. Stelle befristet
 - Projektgebundene Mittel auch zur Kompensation unzureichender Regelfinanzierung
- **Ablehnungsquote wächst, Zeitdruck wird größer, Anspruch an professionelles Management steigt**

Exzellenzinitiative



DFG



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Qualitätspakt Lehre



Erasmus+



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Kernelemente des klassischen Projektmanagements

Von was wir sprechen wenn wir von Projekten sprechen

- *Ein Projekt ist ein **zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben**, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit **Anfangs- und Endtermin** besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von **Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen** (zum Beispiel Geld bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal) **und Qualität** ein Ziel zu erreichen. (EN ISO 9000:2005)*

Klassisches Projektmanagement – 4 Phasen des Projektlebenszyklus

1. Projekte
initiieren

2. Projekte
planen

3. Projekte
durchführen

4. Projekte
abschließen

1. Ziele definieren
2. Rahmenbedingungen klären
3. Stakeholder analysieren
4. Kritische Erfolgsbedingungen prüfen
5. Realitätscheck & go/no go-Entscheidung

6. Detaillierte Projektplanung
7. Projektaufbauorganisation definieren
8. Kommunikation planen
9. Risiken analysieren
10. Reporting und Monitoring planen
11. Evaluation planen

12. Projekt durchführen
13. P-Monitoring
14. Pläne anpassen
15. Stakeholderbeziehungen pflegen
16. Teambuilding
17. Berichtswesen
18. Risiken managen
19. formative Evaluation durchführen

20. Wissensmanagement sicherstellen
21. Abschluss-evaluation
22. Nachhaltigkeit sicherstellen

1. Projekt initiieren – SMARTe Ziele definieren

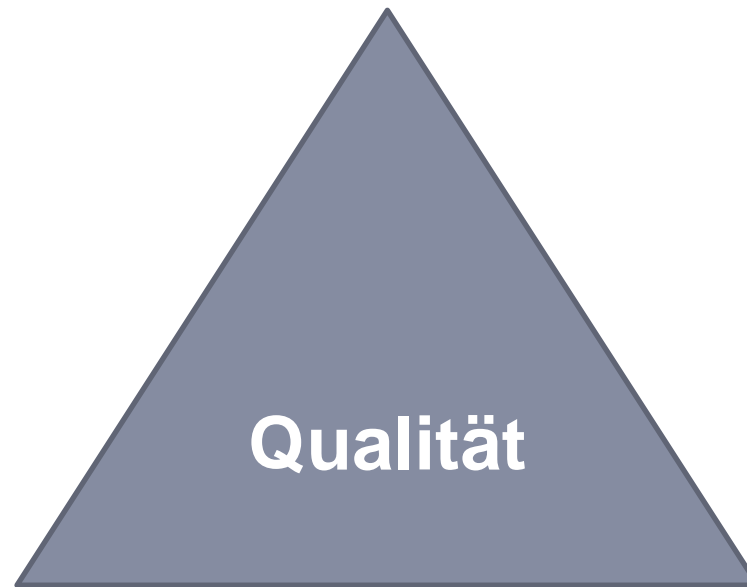
– **Ziele** sollen SMART sein!

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**traktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

1. Projekt initiieren – Das “goldene Dreieck” beachten

- **Es gibt keine eierlegende Wollmilchsau!**

Umfang der Ziele
(Features, Funktionalitäten)



Ressourcen
(Vorhandenes Budget,
vorhandene Mitarbeiter)

Zeitraumen
(wie schnell
soll es gehen?)

“Ein Ziel ohne einen Plan ist nur ein Wunsch.”

- Antoine de Saint-Exupéry

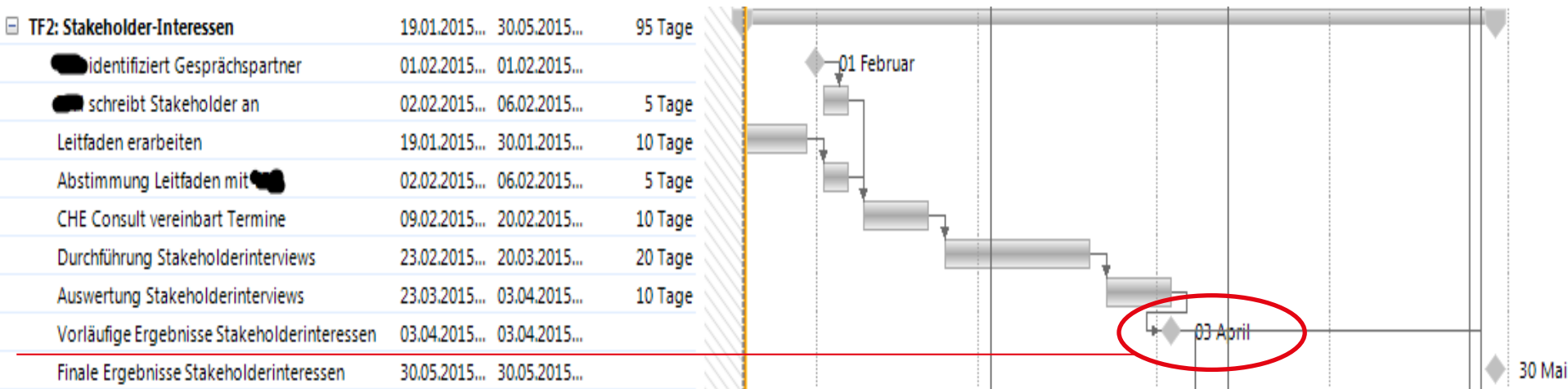
2. Projekt planen – Bestandteile eines guten Plans

Bestandteile eines Plans:

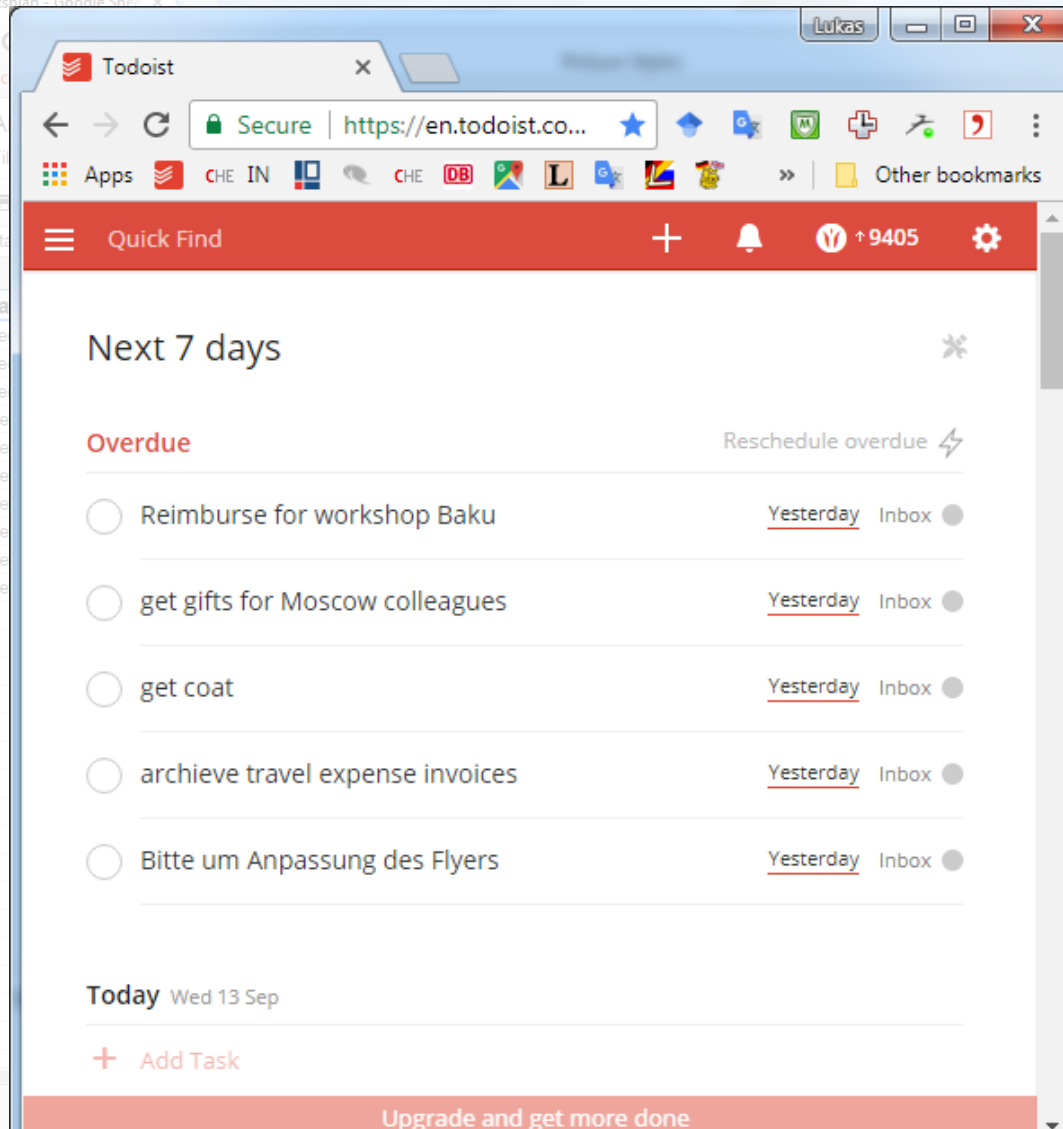
- *Was soll getan werden? (→ Aktivitäten and Meilensteine)*
- *Wann und in welcher Reihenfolge soll es getan werden (→Zeit- und Ablaufplan?)*
- *Von wem soll es getan werden?*

2. Projekt planen – Das GANTT-Chart

- GANTT Chart (nach Henry Gantt ca. 1910 – 1915)
- Übersicht über *Aktivitäten, Arbeitspakete, Meilensteine, Dauer* und *Abhängigkeiten*
- Kritischer Pfad



2. Projekt planen – Projekte planen: Excel oder todo-Listen



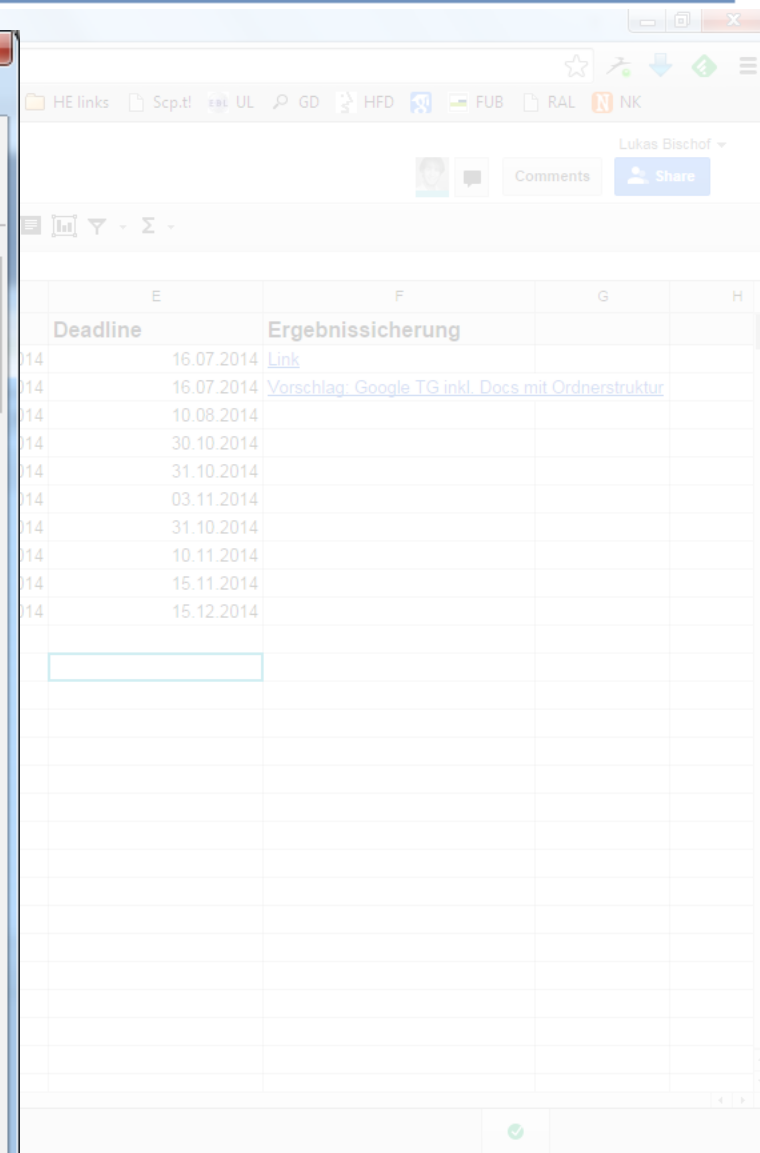
The screenshot shows the Todoist web interface. The browser address bar displays "https://en.todoist.co...". The interface includes a red navigation bar with "Quick Find", a plus sign, a notification bell, a user profile icon with "+9405", and a settings gear. Below this, the "Next 7 days" section is visible, followed by an "Overdue" section with a "Reschedule overdue" button. A list of tasks is shown, each with a radio button, a task description, a due date, and a category.

| Task | Due Date | Category |
|---------------------------------|-----------|----------|
| Reimburse for workshop Baku | Yesterday | Inbox |
| get gifts for Moscow colleagues | Yesterday | Inbox |
| get coat | Yesterday | Inbox |
| archive travel expense invoices | Yesterday | Inbox |
| Bitte um Anpassung des Flyers | Yesterday | Inbox |

Today Wed 13 Sep

+ Add Task

Upgrade and get more done



The screenshot shows an Excel spreadsheet with a table. The table has columns for "Deadline" and "Ergebnissicherung". The data rows show dates and links.

| | E | F | G | H |
|----|------------|--|---|---|
| | Deadline | Ergebnissicherung | | |
| 14 | 16.07.2014 | Link | | |
| 14 | 16.07.2014 | Vorschlag: Google TG inkl. Docs mit Ordnerstruktur | | |
| 14 | 10.08.2014 | | | |
| 14 | 30.10.2014 | | | |
| 14 | 31.10.2014 | | | |
| 14 | 03.11.2014 | | | |
| 14 | 31.10.2014 | | | |
| 14 | 10.11.2014 | | | |
| 14 | 15.11.2014 | | | |
| 14 | 15.12.2014 | | | |

Klären Sie Verantwortlichkeiten

1. Wessen Projekt ist es?
 - “Machtsponsor” = Unterstützer/in aus Führungsebene
 - Verantwortlich für periodische Aufmerksamkeit
2. Wer wird in welcher Form eingebunden?
 - Beirat oder Lenkungskreis
 - Klare Feedback- und Kommunikationsschleifen
3. Wer ist verantwortlich für Umsetzung und Zielerreichung?
 - Bringen Sie die notwendigen Qualifikationen ins Projekt
 - Schaffen Sie schon zu Beginn eine Kultur der Transparenz und Kommunikation
 - Klären Sie, wer mit wem arbeiten wird. Sprechen Sie frühzeitig mit allen Beteiligten über ihre Rollen im Projekt

Definieren Sie klare Projektrollen

Rollen im Projekt

- Projektorganisation definieren: Wer ist wofür verantwortlich?
 - **Projektsponsor** (→ Wer will das Projekt? Wer setzt sich dafür ein?)
 - **Projektlenkungskreis** (→ Wer wird vom Projekt betroffen sein?)
 - **Projektleiter** (→ verantwortlich für Umsetzung Gesamtprojekt)
 - **Teilprojektleiter** (→ verantwortlich für Umsetzung Teilprojekt)
 - **Projektmitarbeiter** (→ erarbeitet Projektergebnisse)
 - Ggf. Qualitätsmanager, Risikomanager, Ressourcenverantwortlicher, Controller, ...

Fokussierung auf die Umsetzung der Projektziele durch Feedbackschleifen

“The key to delivery is gentle pressure relentlessly applied“

Michael Barber

- **Jour fixe** – regelmäßige Teamtreffen
 - **Monatliche Memos** – Kurze Updates an den/die Projektponsor/in
 - **“Stocktakes”** als vierteljährliche monitoring meetings zwischen Führung und Teilprojektleitern → Verbindlichkeit schaffen, Fortschritt klären klären, Entscheidungen treffen
 - **Umsetzungsberichte** – Zusammenfassung des Fortschritts in Bezug auf SMARTe Ziele all 3-6 Monate
- **Ideal: Alle Diskussionen werden auf der Basis von Projektplan und möglichst objektiven Daten zur Zielerreichung geführt!**

Andere Aktivitäten im klassischen Projektmanagement (Hier heute nicht Thema)

2. Projektplanung:

- Stakeholderanalyse
- Risikomanagement
- Kommunikationsplan
- Projektvisionen entwickeln und kommunizieren

3. Projektdurchführung

- Monitoring von Projektumsetzung und Zielerreichung
- Kommunikation mit Stakeholdern
- Erwartungsmanagement
- Teambuilding
- Umgang mit Widerstand
- ...

Agiles Projektmanagement

Agiles Projektmanagement

Was tun, wenn ...

- *Das Projektziel nicht klar definiert ist?*
- *Ziele sich häufig ändern?*
- *Das Endergebnis im vorhinein noch nicht fest steht?*

Agiles Projektmanagement

- Gegenreaktion auf „bürokratisches“ PM
→ zu viel Management, zu wenig Projekt?
- Schnellere Arbeit an Produkt, Häufige (Neu)abstimmung mit Auftraggebern
- Planung entsteht flexibel während des Projekts
- Schnelle Lerneffekte

Beispiele:

- *Scrum*
- *Design Thinking*

Agiles Projektmanagement: SCRUM

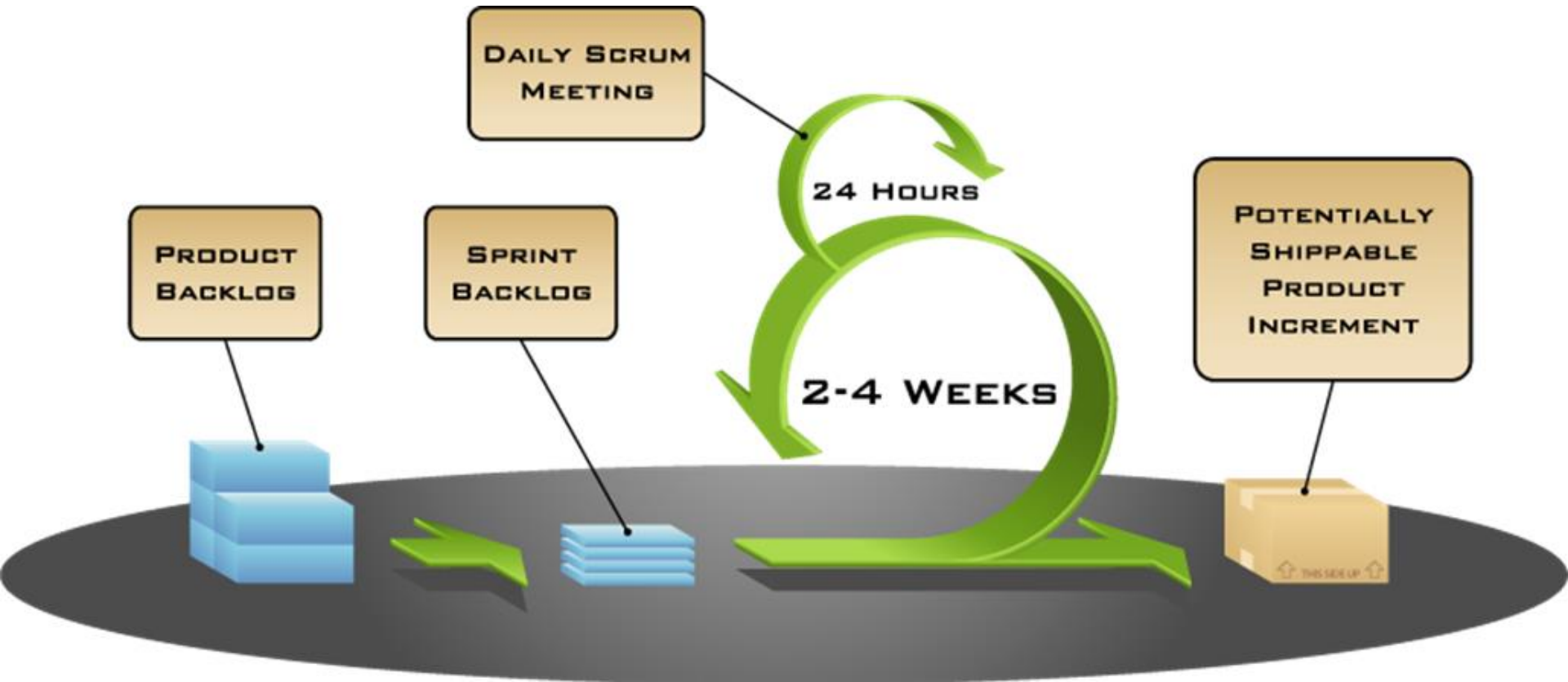
- Rollen:
 - *Product owner* → vertritt Kundeninteressen Qualität, Zeit, Features
 - *ScrumMaster* → Projektmanager, Prozessverantwortlicher
 - *Teammitglieder* → selbstorganisiert, typischerweise Vollzeit
- Struktur in *Sprints*:
 - Sprint planning → Statusbestimmung, Zielsetzung, Aufgabenplanung
 - Sprint review → Präsentation der Ergebnisse des Sprints
 - Sprint retrospective → Was hat (nicht) funktioniert? Z.B. Start/stop/continue
 - Daily scrum meeting → 15 Minuten, “Stand-Up” Planung
- Dokumentation
 - Product backlog (→ Was fehlt für Endprodukt? Features mit Priorität)
 - Sprint backlog (->Mini-Projektplan mit Zeiten und ToDo-Listen, Selbstzuordnung zu Aufgaben)
 - Burndown charts

Agiles Projektmanagement: task boards

| Story | To Do | In Process | To Verify | Done |
|-------------------------------------|---|---|-----------------------------|--|
| <p>As a user, I... 8 points</p> | <p>Code the... 9</p> <p>Code the... 2</p> <p>Test the... 8</p> <p>Test the... 4</p> | <p>Code the... DC 4</p> <p>Test the... SC 8</p> | <p>Test the... SC 6</p> | <p>Code the... D</p> <p>Test the... SC 8</p> <p>Test the... SC</p> <p>Test the... SC</p> <p>Test the... SC 6</p> |
| <p>As a user, I... 5 points</p> | <p>Code the... 8</p> <p>Code the... 4</p> <p>Test the... 8</p> <p>Code the... 6</p> | <p>Code the... DC 8</p> | | <p>Test the... SC</p> <p>Test the... SC</p> <p>Test the... SC 6</p> |

Copyright: Mountain Goat Software

Agiles Projektmanagement: SCRUM



Copyright: Mountain Goat Software

Agiles Projektmanagement

Kernideen:

- Selbstorganisation
- Fokus auf Bedürfnisse von Team und Stakeholdern
- Empowerment der Beteiligten
- Mehr Begeisterung durch Mitgestaltung
- Jeder kann agil arbeiten

Herausforderungen von Projekten an Hochschulen

Agil oder klassisch?

1. Administrative Anforderungen (Reporting, Dauer interner Prozesse)?

- Hoch → eher traditionell (Hohe Planbarkeit und Verlässlichkeit, die Anforderungen zeitgerecht zu erfüllen)
- Gering → eher agil

2. Anforderung an Innovativität?

- Hoch → eher agil (Entwicklungsarbeit in unterschiedlichen Konstellationen, spontane Aufnahme neuer Impulse)
- Gering → eher traditionell (Effektive und effiziente Durchführung des Gewünschten)

3. Stabilität der Projektziele?

- Hoch → eher traditionell (effektive und effiziente Realisierung der Ziele)
- Gering → eher agil (regelmäßige Reflexion, nah am Puls der Veränderung, Flexibilität)

4. Anzahl der beteiligten Stakeholder?

- Hoch → eher traditionell (klarer, von vorneherein transparenter Beteiligungsprozess)
- Gering → eher agil (überschaubare Anzahl, Treffen eher möglich)

5. Zeitrahmen?

- Unflexibel → eher traditionell (hohe Planungsqualität und Kontrolle)
- Flexibel → eher agil (hohe Flexibilität)

Agil oder klassisch?

| | Große professionell geführte Programmlinien (z. B. Qualitätspakt Lehre des BMBF; Erasmus+) | Projektförderung von innovativen Lehr- und Lernprojekten | Individuelle Forschungsprojekte |
|---|--|---|---------------------------------|
| Administrative Anforderungen | hoch | mittel-gering | gering |
| Anforderung an Innovativität | mittel | Mittel (meist Anwendung bereits existierender Konzepte auf neue Organisation) | hoch |
| Stabilität der Projektziele | Hoch (Evaluation an erreichten Ergebnissen) | mittel | gering |
| Anzahl der zu beteiligenden Stakeholder | hoch | mittel | gering |
| Modularität der Projektziele | unterschiedlich | unterschiedlich | Hoch |
| Auswirkung von Fehlern | Mittel | Gering | gering |
| Zeitraumen | Festgelegt | flexibel | flexibel |
| Empfohlener Projektmanagementansatz | → Eher klassisch | → Eher agil | → Agil |

Herausforderungen

- Teilweise anspruchsvolle Programmlinien:
 - evidenzbasierte Stärken-Schwächen-Analysen, präzise Zieldefinitionen und detaillierte Projektpläne und Risikoanalysen, detaillierte Projektplanung, Wirkungsmessung, Evaluation, ...
- Antragssteller \neq Projektleiter
- Lange Laufzeiten, kurze Verträge
- Qualifikation?
- Parallelstrukturen vs. Nachhaltigkeit?
- Unterstützung der Führung für Projekte?

Fazit: Agil oder klassisch?

- Künstliche Abgrenzung!
 - Wichtig sind Art und Anforderungen des Projekts
 - Agile Methoden auch in klassischen Projekten zur Feinplanung!
 - Beteiligung schafft Motivation
 - Qualifizierung und Training in Methoden schafft Motivation, diese anzuwenden!
- Ein/e gute/r Projektmanager/in wird daher in Abhängigkeit der konkreten Anforderungen für jede Aufgabe die geeigneten Methoden aus dem großen Instrumentenkasten des Projektmanagements wählen.**

Bleiben wir in Kontakt

LUKAS BISCHOF
HOCHSCHULBERATUNG

HOME TRAINING BERATUNG ÜBER LUKAS BISCHOF REFERENZEN KONTAKT

Ihr Partner für die Weiterentwicklung Ihrer Hochschule.

Als erfahrener Hochschulberater und Trainer unterstütze ich Hochschulen und ihre Mitarbeiter bei der Professionalisierung des Hochschulmanagements. Erfahren Sie auf dieser Seite mehr über meine Fortbildungen und Beratungsdienstleistungen.

TRAINING

Durch meine Workshops für das Hochschulmanagement werde ich Hochschuldekanate und Nachwuchswissenschaftler*innen in die Lage, die geringsten Anforderungen der heutigen

BERATUNG

Ich unterstütze Sie beim Aufbau von Qualitätssicherungssystemen, der Analyse und Optimierung interner Prozesse, in Organisationsentwicklungsprozessen, durch die Evaluation von Projekten und die Moderation



www.lukasbischof.eu



info@lukasbischof.eu



+49 1590 5407244