



Vortrag von Lukas Bischof

Welches Management brauchen Projekte an Hochschulen? – Traditionelles und agiles Projektmanagement im Vergleich

Der Makrokontext für Hochschulen ist seit Jahren in einem deutlichen Umbruch: Das Hochschulstudium wird zum Normalfall (ca. 60% eines Geburtenjahrgangs erlangen die Hochschulzugangsberechtigung); gesellschaftliche, insbesondere politische Programme zwingen zu einer Ausweitung der Bemühungen um Internationalisierung und neue Finanzierungsmodelle; politische Rahmenvorgaben (z.B. Bologna, QM im Rahmen des New Public Management) erfordern massive Strukturveränderungen; der Megatrend „Digitalisierung“ schließlich drängt sich als unabsehbare Querschnittsaufgabe in alle Bereiche.

Die Hochschulen müssen darauf mit einem entsprechenden Strukturwandel reagieren: Elemente des strategischen Managements halten ebenso Einzug wie die Notwendigkeit der zeitgemäßen Professionalisierung von Verwaltungsprozessen. Der klassische Charakter der „Institution“ weicht der „Organisation“.

Insbesondere zeigt sich diese Tendenz auch in der Projektorientierung der Finanzierung von Forschung und Lehre. Unter zunehmend kompetitiven Bedingungen wachsen Ablehnungsquote und Zeitdruck, der Anspruch an professionelles Projektmanagement steigt.

Klassisches Projektmanagement – im Verständnis der Euronorm ISO 9000:2005 – zielt darauf ab, möglichst frühzeitig eine möglichst hohe Planungsqualität zu erreichen. Bei der Initiierung von Projekten ist daher grundlegend auf eine „**smarte**“ Definition der intendierten Ziele zu achten: Die Zieldefinition sollte **spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert** sein.

Gemäß der Faustregel des „**Goldenen Dreiecks**“, das nach (1) Umfang der Ziele (Features, Funktionalitäten), (2) Ressourcen (Budget, Mitarbeiter) und (3) Zeitrahmen (wie schnell soll es gehen) fragt, lassen sich maximal zwei Dimensionen optimieren. Entsprechende Priorisierung ist gefragt.

Zentral für das Gelingen eines Projekts ist auch die frühzeitige und möglichst eindeutige **Zuweisung von Verantwortlichkeiten**. Dabei ist zu klären:

1. Wessen Projekt ist es?
 - es braucht einen „Machtsponsor“ = Unterstützer_in aus Führungsebene;
 - verantwortlich für periodische Aufmerksamkeit
2. Wer wird in welcher Form eingebunden?
 - Gibt es einen Beirat oder Lenkungskreis?
 - Sind klare Feedback- und Kommunikationsschleifen definiert?
3. Wer ist verantwortlich für Umsetzung und Zielerreichung?

- Sind alle erforderlichen Kompetenzen vorhanden?
- Sind die Kommunikationswege klar?
- Sind die Rollen im Projekt geklärt?

Im Unterschied zum „klassischen“ Projektmanagement mit einem deutlichen Fokus auf die Planungsqualität setzt die „**agile**“ **Variante** an, wenn das Projektziel nicht klar definiert ist, das Ziel sich häufig ändert oder das Endergebnis im Vorhinein noch nicht feststeht. Die Planung entsteht während des Projekts und zerlegt es mehr oder weniger spontan in kurze Einzelabschnitte („sprints“).

Hochschulen stehen in diesem Kontext vor **spezifischen Herausforderungen**: Teilweise sehr anspruchsvolle Programmlinien erfordern aufwändige Beantragungs- und Dokumentationsverfahren; der bzw. die Antragssteller_in ist nicht selten ungleich dem bzw. der Projektleiter_in; langen Projektlaufzeiten stehen kurze Verträge der Mitarbeiter_innen gegenüber; Managementqualifikationen liegen nur rudimentär vor; durch die begrenzte Laufzeit besteht die Gefahr von inhaltlichen und administrativen Parallelstrukturen, die wiederum die Nachhaltigkeit des Erarbeiteten gefährden.

Die Frage schließlich, ob und wann sich Hochschulen eher traditioneller bzw. agiler Elemente des Projektmanagements bedienen sollen, lässt sich mit einem relativen „Es kommt darauf an...“ beantworten.

Protokoll: Dr. Dominik Skala