

Januar 2022

# Projekt- und Projektportfolio- management an der Universität Konstanz



Ziele, Geltungsbereich, Organisation, Instrumente und  
Implementierung des Projekt- und Projektportfoliomanagements

Stand: Januar 2022

(verabschiedet im Rektorat am 02.02.2022)

Universität Konstanz  
Stabsstelle Qualitätsmanagement  
mit Unterstützung der Stabsstelle Controlling  
Universitätsstraße 10  
D-78464 Konstanz  
[www.uni.kn](http://www.uni.kn)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
1. Hintergrund	5
2. Geltungsbereich, Begriffsbestimmung und Ziele	6
2.1. Geltungsbereich	6
2.2. Begriffsbestimmung: Projekt, (Einzel-)Projektmanagement und Projektportfoliomanagement	6
2.3. Ziele des Projekt- und Projektportfoliomanagements	8
3. Zuständigkeiten im PM / PPM	8
3.1. Projektrat	9
3.2. Stabsstelle Qualitätsmanagement / Bereich Prozesse, Projekte, Organisation (PPO)	10
3.3. Rollen im Einzelprojektmanagement	12
4. Projektportfolioanalyse, Projektcontrolling und -evaluation	13
4.1. Analyse des Projektportfolios	13
4.2. Berichtswesen und Projektcontrolling	13
4.3. Projektevaluation und „Lessons Learned“	14
5. Projektmanagement- und Projektportfoliomanagement-Software	14
6. Meilensteinplan	15
Anhang (erste Überlegungen für ein PM-Handbuch)	17
1. Management und Steuerung einzelner Projekte	17
1.1. Rollen und Instanzen der einzelnen Projekte	17
1.1.1. Auftraggeber*in	17
1.1.2. Lenkungsausschuss	18
1.1.3. Projektleiter*in	19
1.1.4. Teilprojektleiter*in	19
1.1.5. Arbeitspaketverantwortliche/r und Projektteam	20
1.1.6. Rollen und Instanzen im Projektumfeld	21
1.2. Projektzyklus	21
1.2.1. Projektinitialisierung	21
1.2.2. Projektplanung (Projektfineplanung)	22
1.2.3. Projektdurchführung und -steuerung	22
1.2.4. Projektabschluss	23
2. Qualitätsstandards erfolgreichen Projektmanagements	24

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Projektmerkmale	7
Abb. 2:	Zuständigkeiten im PM / PPM	9
Abb. 3:	Prozesse des Projektmanagements: Projektportfoliomanagement, Projektzyklus einzelner Projekte und Projektunterstützung	11
Abb. 4:	Meilensteinplan für die Konzeption, Erprobung und Umsetzung des Projekt- und Projektportfoliomanagements an der Universität Konstanz	16
Abb. 5:	Elemente der Projektinitialisierung	22
Abb. 6:	Elemente der Projektplanung	22
Abb. 7:	Elemente der Projektdurchführung und -steuerung	23
Abb. 8:	Elemente des Projektabschlusses	23

## 1. Hintergrund

Die Organisationsstruktur der Universität Konstanz ist durch ihre schlanke und effiziente Governance gekennzeichnet. Erklärtes Ziel der Universität ist es, die etablierten Strukturen zu stärken, weiter auszubauen und sie zugleich an das sich ändernde digitale Umfeld anzupassen – als Grundlage für die kontinuierliche Förderung ihrer institutionellen Erneuerungsfähigkeit<sup>1</sup>.

Insbesondere die institutionelle Erneuerung der universitären Verwaltung und Organisation wird durch ein gezieltes Change Management vorangetrieben. Dieses fußt auf den strategischen Zielen der Universität, die durch das Rektorat in Abstimmung mit den Sektionen und Fachbereichen definiert werden. Die daraus abgeleiteten strategischen Ziele der Abteilungen und zentralen Verwaltungseinheiten münden in Innovationsvorhaben, die in Form von einzelnen Projekten umgesetzt werden.

Aktuell erfolgt das Projektmanagement in den Abteilungen und zentralen Einrichtungen der Universität dezentral und mit sehr unterschiedlichen Methoden und Instrumenten. Ein zentral etabliertes (Einzel-)Projektmanagement, verstanden als die standardisierte Planung, Steuerung und Überwachung jedes einzelnen Projekts, eventuell sogar unter Vorgabe festgelegter Methoden, besteht kaum. Diese in der Wirtschaft bereits seit langem etablierte Praxis ist für Universitäten weitgehend Neuland. Auch ein zentrales, standardisiertes Projektportfoliomanagement, verstanden als die Planung, Priorisierung und übergreifende Steuerung und Überwachung aller Projekte einer Organisation ist nicht etabliert.

Die aktuelle, dezentrale Projektorganisation stößt jedoch zunehmend an Grenzen: Komplexe und interdisziplinäre Projekte gepaart mit einem abteilungsübergreifenden Ressourcenbedarf sind trotz des hohen Engagements der einzelnen Projektleiter\*innen in der aktuellen Organisationsstruktur kaum zu bewältigen. Zudem sind viele Aufgaben und (Innovations-)Vorhaben der Verwaltung nicht als Projekt konzipiert, was auf einer unzureichenden Abgrenzung von Linien- und Projektaufgaben<sup>2</sup> beruht. Gerade in der Breite ist die Kenntnis und konsequente Anwendung von Projektmanagementmethoden und der damit verbundenen Organisationsstruktur nicht hinreichend. Neben den methodischen und konzeptionellen Aspekten fehlt es dem Rektorat in der aktuellen Situation an (Um- und Nach-)Steuerungsmöglichkeiten um unterstützend und korrigierend auf die Projekte einzuwirken und um bei sich ändernden Rand- und Rahmenbedingungen dynamisch zu reagieren.

Insbesondere birgt die aktuelle, dezentrale Projektorganisation folgende Risiken:

- fehlender Überblick über alle an der Universität laufenden Projekte
- Überlastung der Projektverantwortlichen und Mitarbeitenden → Projekt „burn out“
- Umsetzungsschwäche, Projektverschleppung und Projektabbruch
- ineffiziente Terminplanung
- Qualitätsprobleme und Probleme bei der Überführung in die Linienprozesse

---

<sup>1</sup> Auszug aus dem Struktur- und Entwicklungsplan der Universität Konstanz 2019-2023

<sup>2</sup> Linienaufgaben sind Routineaufgaben der Verwaltung, die durch die Wiederholung bestimmter Aktivitäten/Abläufe gekennzeichnet sind. Projektaufgaben sind einmalige Aufgaben, die ein übergeordnetes Ziel verfolgen und innerhalb einer temporären Organisationseinheit gemanagt werden.

- unzureichendes Monitoring von Projekten
- fehlende Evaluation und Beurteilungskriterien für den Projekterfolg
- Ressourcenkonflikte und -verschwendung oder falsche Ressourcenallokation

Die Etablierung eines zentralen, standardisierten Projekt- und Projektportfoliomanagements minimiert nicht nur die potentiellen Risiken der aktuellen, dezentralen Projektorganisation, sondern erhöht darüber hinaus die Leistungsfähigkeit und Transparenz der gesamten, universitären (Projekt-)Governance und stärkt damit die institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Universität Konstanz nachhaltig.

## **2. Geltungsbereich, Begriffsbestimmung und Ziele**

### **2.1. Geltungsbereich**

Das PM / PPM der Universität Konstanz umfasst alle Projekte der wissenschaftsunterstützenden Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche der Universität (zentrale und dezentrale Verwaltung sowie zentrale Einrichtungen). Somit unterliegen dem PPM sowohl bereichs- bzw. abteilungsübergreifende, als auch abteilungsinterne Projekte (Innovationsvorhaben), unabhängig von der Art der Finanzierung. In der Pilotphase bis 2026 liegt der Schwerpunkt auf Projekten der zentralen Verwaltung. Kleinstprojekte, d.h. Projekte, die von sehr kurzer Dauer sind und / oder einen sehr geringen Ressourcenbedarf haben und / oder eine geringe strategische Bedeutung haben, werden nicht in das Projektportfolio aufgenommen. Dies heißt jedoch nicht, dass die Anwendung von Projektmanagementmethoden auch bei Kleinstprojekten zu einer Effizienzsteigerung beitragen kann. Während der Pilotphase sollen Abläufe, Prozesse und Vorgehen im Projektportfoliomanagement regelmäßig überprüft und ggf. nachjustiert werden. Nach der Pilotphase wird überprüft, ob sich der Geltungsbereich bewährt hat, oder ob eine Ausweitung sinnvoll wäre.

### **2.2. Begriffsbestimmung: Projekt, (Einzel-)Projektmanagement und Projektportfoliomanagement**

#### Projekt:

Gerade in den wissenschaftsunterstützenden Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen der Universität ist es wichtig, Projekte und deren Aufgaben von Linienaufgaben soweit möglich klar zu trennen.

Nach der DIN 69 901-5<sup>3</sup> lautet die Definition für ein Projekt: *„Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch projektspezifische Organisation.“*

---

<sup>3</sup> DIN 69901-5: Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe  
<https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/nqsz/normen/wdc-beuth:din21:113428752>

Vorhaben sollten in der Regel als Projekte durchgeführt werden, wenn die in Abb. 1 aufgeführten Merkmale vorliegen.



**Abb. 1: Projektmerkmale**

#### Einzel-Projektmanagement:

Unter Einzel-Projektmanagement versteht man die standardisierte Planung, Steuerung und Überwachung der unter diese Definition fallenden Projekte; häufig unter Vorgabe festgelegter Methoden. Dabei handelt es sich um eine in der Wirtschaft bereits seit langem etablierte Praxis, die für Universitäten jedoch weitgehend Neuland darstellt. Das Einzel-Projektmanagement bildet die Grundlage für ein Projektportfoliomanagement (PPM). Ein PPM bedarf deswegen zumindest einer rudimentären Standardisierung des Projektmanagements der Projekte des Portfolios. Hierdurch wird zudem eine Professionalisierung und Effizienzsteigerung der Projekte erreicht (siehe Anhang).

#### Projektportfoliomanagement:

Unter Projektportfoliomanagement versteht man die Planung, Priorisierung und übergreifende Steuerung und Überwachung der Projekte einer Organisation. Ein Projektportfoliomanagement schafft einen Überblick über laufende Projekte, ermöglicht deren Priorisierung und bietet neben der aktiven Steuerungsunterstützung für das Rektorat einen Überblick über alle in Verwaltungsprojekten gebundenen und für zukünftige Projekte (Innovationsprojekte) noch verfügbaren Ressourcen. Das PPM beruht auf messbaren Bewertungskriterien, welche eine Priorisierung der Projekte sowie deren Monitoring ermöglicht und kann durch eine Nutzwertanalyse<sup>4</sup> unterstützt werden.

---

<sup>4</sup> Die Nutzwertanalyse (NWA; auch Punktwertverfahren oder Scoring-Modell genannt) gehört zu den qualitativen Analysemethoden der Entscheidungstheorie. Die Nutzwertanalyse ist eine Methodik, die die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen rational unterstützen soll.

## **2.3. Ziele des Projekt- und Projektportfoliomanagements**

Übergeordnetes Ziel des Projekt- und Projektportfoliomanagements PM / PPM an der Universität Konstanz ist die strategiekonforme Priorisierung, Steuerung und Unterstützung von Projekten unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen sowie eine Professionalisierung im Einzel-Projektmanagement. Dadurch soll der Reifegrad der Organisation im Hinblick auf die Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten erhöht und die institutionelle Erneuerungsfähigkeit gestärkt werden.

Ein professionalisiertes Projektmanagement trägt zur Standardisierung in der Projektabwicklung bei, macht die Projektplanung transparent, unterstützt durch die Etablierung von verschiedenen Methoden und Werkzeugen die Projektbeteiligten in der Projektdurchführung und trägt somit wesentlich zur Effizienz der Projekte und zum Projekterfolg bei. Es bildet somit die Basis des PPM und macht dieses überhaupt erst möglich.

Das Projektportfoliomanagement (PPM) soll sicherstellen, dass die richtigen Projekte initiiert werden und für diese die notwendigen personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Dies bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Mit der durch das Projekt- und Projektportfoliomanagement verbundenen Organisationsstruktur ist das Rektorat zu jeder Zeit über den aktuellen Stand aller laufenden Projekte informiert und kann bei Abweichungen vom Zeit- und Ressourcenplan rechtzeitig eingreifen.

Dies beinhaltet im Einzelnen:

- Realistische Planung und Priorisierung des Projektportfolios, das sich an den strategischen Zielen der Universität ausrichtet
- Strategische Planung und Anpassung durch eine datenbasierte, kompakte Darstellung des Projektportfolios → Zielführender Informationsfluss zur Entscheidungsfindung
- Dynamische Reaktion auf Veränderungen → Steuerungsunterstützung
- Effizientes Ressourcenmanagement unter Einhaltung von Verfügbarkeiten und Berücksichtigung priorisierter Projekte
- Transparente und standardisierte Berichtslegung
- Etablierung und Kommunikation der festgelegten Standards (auf PM- und PPM-Ebene)
- Bereitstellung von Arbeitshilfen zur Projektabwicklung
- Verbreitung von Kenntnissen und Kompetenzen zum Projekt- und Projektportfoliomanagement

## **3. Zuständigkeiten im PM / PPM**

Die Gesamtverantwortung für das PM / PPM liegt beim Rektorat der Universität Konstanz. Der Bereich Prozesse, Projekte, Organisation (PPO) der Stabsstelle Qualitätsmanagement übernimmt die operativen Aufgaben des PPM und ist kommunikative Schnittstelle zwischen dem Rektorat und den operativen Projekten. Das PPO informiert und unterstützt das Rektorat bei der Priorisierung und Steuerung von Projekten und somit bei der Umsetzung der strategischen Ziele der Universität im Bereich Projektgovernance.

Für die prioritätsgerechte Initialisierung, Realisierung, Koordination, Unterstützung und Evaluation von Projekten ist eine Organisationsstruktur notwendig, die ständige Gremien und Instanzen umfasst. Diese bilden mit ihren spezifischen Verantwortlichkeiten die Grundlage für das PM / PPM und letztlich den Erfolg der einzelnen Projekte.

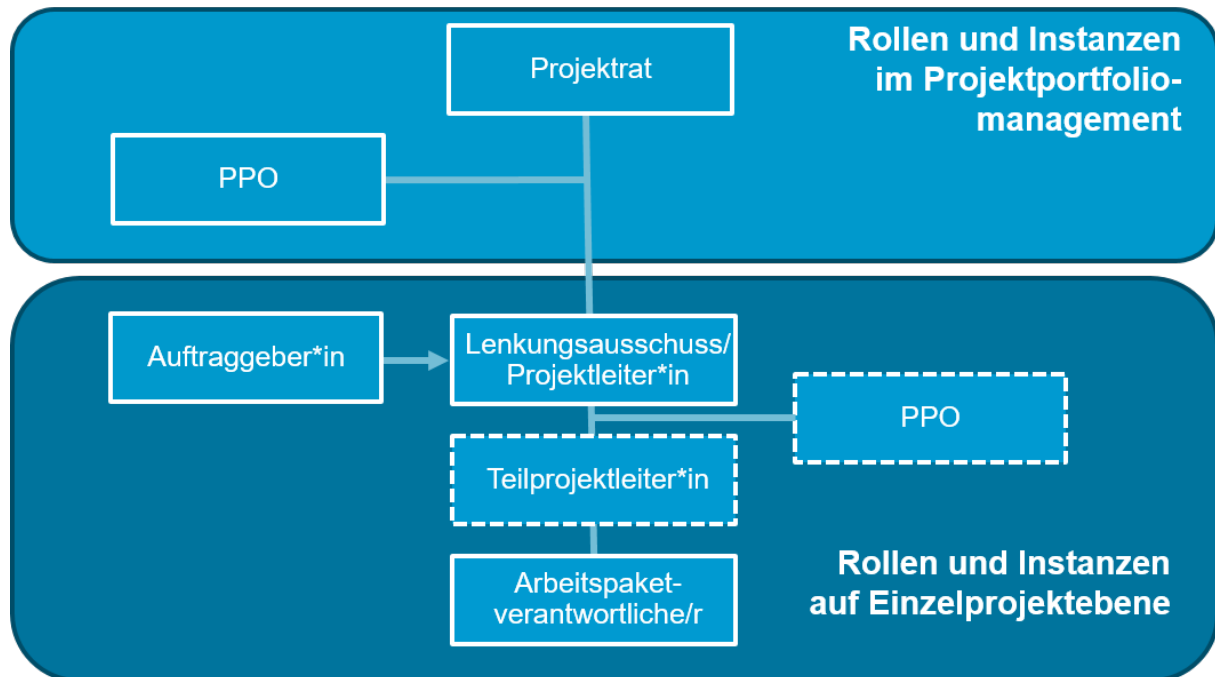


Abb. 2: Zuständigkeiten im PM / PPM

### 3.1. Projektrat

Der Projektrat setzt sich aus den Mitgliedern des Rektorats zusammen. Der Projektrat berät über alle Verwaltungsprojekte der Universität. Wo notwendig, insbesondere in Ressourcenfragen, werden Rektoratsentscheidungen vorbereitet (Vorlagenerstellung und -einreichung erfolgt über PPO). Die Projektpriorisierung ist an den strategischen Zielen und der Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen der Universität orientiert.

4.3). Das PPO unterstützt und strukturiert durch die Erstellung von Diskussionsvorlagen sowie Portfolio- und Projektanalysen die Beratung und Entscheidung des Projektrats im Vorfeld und während der Sitzungen. Dadurch wird der Aufwand für den Projektrat verringert und der Zeitaufwand für die Sitzungen reduziert.

Der Projektrat tagt gemeinsam mit den Dekan\*innen einmal pro Quartal unmittelbar vor der regulären PRR. Die Organisation (Vorlagen, Einladungen der Gäste, Nachbereitung etc.) ob-

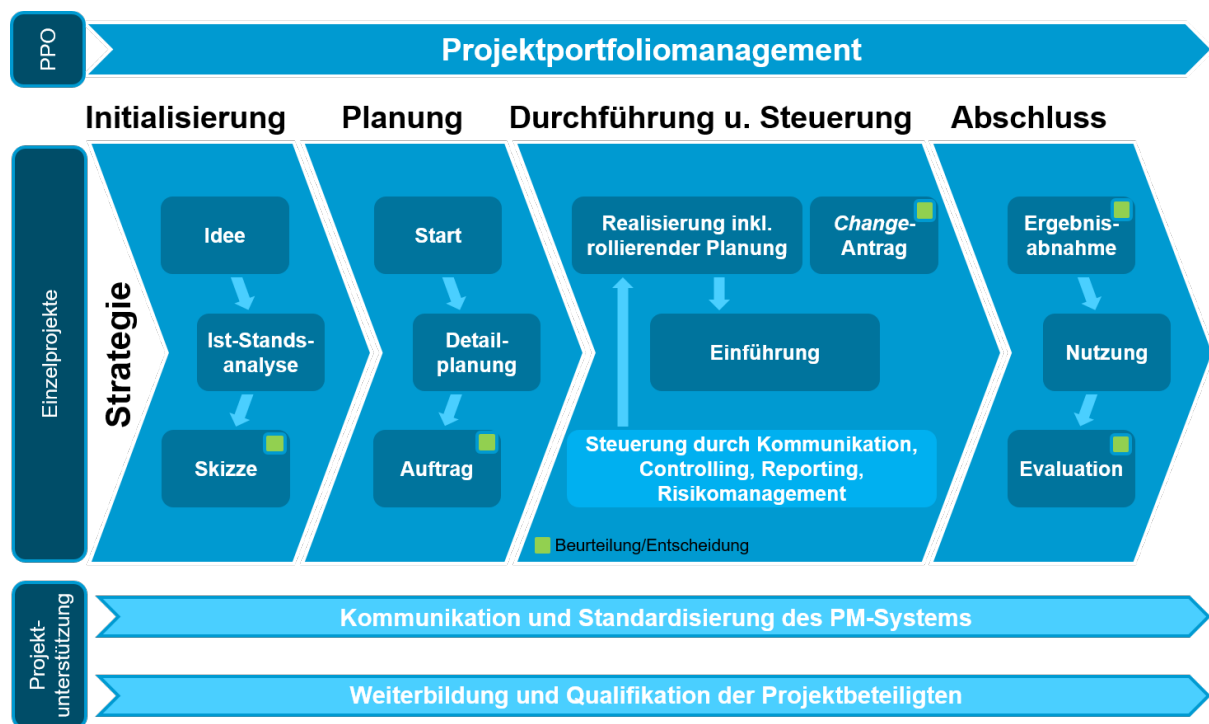
liegt PPO. In beratender Funktion sind ständige Gäste zur Sitzung des Projektrats ein\*e Vertreter\*in des PPO sowie die Leitung der Abteilung Finanzen, Forschung und Controlling. Je nach thematischer Ausrichtung der Projekte werden Vertreter\*innen weiterer Bereiche zur Beratung des Projektrats hinzugezogen. Der Personalrat wird über die im Projektrat zu behandelnden Projekte informiert. Bei neu zu beantragenden Projekten (Projektskizze) wird zudem eine Stellungnahme aus der Abteilungsleiter\*innen-Runde eingeholt, die in den Abwägungsprozess zur Projektentscheidung einfließt. Die Entscheidungskompetenz über die Projekte liegt jedoch allein bei den Mitgliedern des Rektorats.

Zeitkritische Projekte können mit einer rudimentären Projektskizze außerhalb des quartalsweisen Rhythmus beim PPO zur Weiterreichung an den Projektrat in kurzfristig anberaumter Sitzung (ggf. als TOP der PRR mit Dekanen) eingereicht werden. Ein\*e Vertreter\*in des PPO nimmt auch in diesem Fall an der Sitzung teil.

### **3.2. Stabsstelle Qualitätsmanagement / Bereich Prozesse, Projekte, Organisation (PPO)**

Das PPO ist verantwortlich für die Organisation des Projekt- und Projektportfoliomanagements an der Universität und aller damit verbundenen Maßnahmen. Im Rahmen des PPM, welches die vorhandenen Ressourcen und strategischen Ziele der Universität berücksichtigt, bereitet es die Entscheidungen des Projektrats vor und unterstützt diesen dadurch bei der Priorisierung und Steuerung von Projekten sowie beim Projektcontrolling, -monitoring und -evaluation. Als zentrale Managementeinheit aller Projekte innerhalb der Universität Konstanz unterstützt das PPO die Qualität der Projekte durch die Bereitstellung von Projektmanagement-Methoden, eine Projektmanagement-Software sowie durch Schulungen und Beratung.

Das Projektportfoliomanagement greift und unterstützt hierbei in allen Phasen des Projektzyklus, wodurch (Einzel-)Projektmanagement und Projektportfoliomanagement miteinander verbunden sind (siehe ausführlich zum Projektzyklus im Rahmen des (Einzel-)Projektmanagements Anhang):



**Abb. 3: Prozesse des Projektmanagements: Projektportfoliomanagement, Projektzyklus einzelner Projekte und Projektunterstützung**

Konkret ist das PPO zuständig für folgende Aufgaben

- Bewertung und Aufnahme von Projekten in das Projektportfolio während der Projektinitialisierung und –planung (unter Berücksichtigung der Qualität der Projektanträge, der Ressourcenverfügbarkeit sowie der Analyse des Gesamt-Portfolios)
- Übersicht über die aktuell laufenden (nach Projektphasen aufgeschlüsselt) und geplanten Verwaltungsprojekte, inklusive der Identifikation und Information über die Abhängigkeiten zwischen den Projekten – Reduktion des Konfliktpotentials
- Analyse und Bewertung des Projektportfolios anhand eines festgelegten Kriterien- und Methodenkatalogs (die Erarbeitung erfolgt während der Pilotphase (Kap. 6))
- Übersicht und Information über die Ressourcenauslastung und –allokation – die in Projekten gebundenen und noch verfügbaren Ressourcen (personelle und finanzielle Projektmitel), sowie deren Verteilung
- Information und Bewertung des jeweiligen Projektstatus auf Basis der Projektstatusberichte und Bewertungskriterien (Kap.4.2)
- Strategische Ressourcenplanung (integriertes PPM) – Optimierung der zeitlichen Anordnung der Projekte durch Modell-Szenarien sowie die Abschätzung des zukünftigen Ressourcenbedarfs

in Bezug auf das (Einzel-)Projektmanagement

- Standardisierung und Unterstützung der Projektplanung und -beantragung durch Bereitstellung von Vorlagen und Instrumenten sowie (falls gewünscht) Beratung

- Unterstützung des Projektmonitorings in Form von Handreichungen, Vorlagen und Steuerungsinstrumente (wie z. B. Statusberichte, Soll-Ist-Vergleich, Change Anträge)
- Auswahl und Einführung geeigneter Werkzeuge für die verschiedenen Rollen im Projektmanagement
- Organisation, Vernetzung und Planung einzelner Projekte in konkreten Phasen (primär Startphase oder in Krisenzeiten)
- Qualifizierung von Projekt- und Teilprojektleiter\*innen bei der Implementierung von Methoden, durch Tooltraining und Coaching (Ausarbeitung eines zielgruppenspezifisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept „Projektmanagement“ und Schulungsmaßnahmen für alle Projektbeteiligten in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung)
- projektmanagementbezogene Fachberatung und Begleitung in allen Phasen geplanter und laufender Projekte (z. B. Feinjustierung des Projektplans, Umsetzung von notwendigen Projektanpassungen)
- Projektevaluation anhand festgelegter Bewertungskriterien inkl. Feedback an die Projektleiter\*innen und den Projektrat
- kontinuierliche Projektunterstützung in Form von Kommunikation und Standardisierung des gesamten Projektmanagementsystems sowie Weiterbildung und Qualifikation aller an Projekten beteiligten Instanzen und Akteur\*innen

an der Schnittstelle zwischen (Einzel-)Projektmanagement und Projektportfoliomanagement:

- Konformität und Qualität der eingehenden Projektanträge
- Abstimmung der beantragten Vorhaben mit allen laufenden Projekten
- Berücksichtigung der betroffenen Linienbereiche im Projekt
- Verfügbarkeit der beantragten Ressourcen

### **3.3. Rollen im Einzelprojektmanagement**

In der Regel sind folgende Rollen im Projektmanagement zu definieren (siehe ausführlich Anhang):

- Auftraggeber\*in: ist immer ein Rektoratsmitglied, definiert das Projektziel und verantwortet die Erstellung der Projektskizze und des Projektantrags
- Lenkungsausschuss: ist sinnvoll für komplexe, umfangreiche Projekte mit großer Bedeutung für die Universität und setzt sich aus Auftraggeber\*in, leitenden Personen der kooperierenden Organisationseinheiten und den Teilprojektleiter\*innen zusammen
- Projektleiter\*in: ist für die operative Projektumsetzung zuständig und leitet das Projektteam
- Teilprojektleiter\*in: ist bei größeren Projekten Schnittstelle zwischen der Projektleitung und den Arbeitspaketverantwortlichen
- Arbeitspaketverantwortliche\*r und Projektteam: verantwortlich für die Bearbeitung des Arbeitspakets (Projektteam) und für dessen fristgerechte und vollständige Umsetzung (Arbeitspaketverantwortliche\*r)
- Je nach Projekt und angewandeter Methode können weitere / andere Rollen hinzukommen.

## **4. Projektportfolioanalyse, Projektcontrolling und -evaluation**

Das PPO erarbeitet während der Pilotphase (Kap. 6) Kriterien und Vorgehensweise für die Analyse von Projekten und des Projektportfolios (Kap. 4.1) Vorlagen und Handreichungen für das Berichtswesen und Projektcontrolling (Kap. 4.2) sowie Kriterien und Verfahren für die Projektevaluation (Kap. 4.3).

### **4.1. Analyse des Projektportfolios**

Eine Aufgabe des PPM liegt in der Analyse und Bewertung des Projektportfolios.

Als grundlegende Bewertungskriterien (Kriterienkatalog) zur Bewertung von Projekten im Projektportfolio bieten sich folgende an:

- Strategische Bedeutung
- Ressourcenaufwand und Kosten
- Dringlichkeit und Zeitplan
- Innovationspotential – Institutionelle Erneuerung der Verwaltung
- Linienverfügbarkeit und Nutzen
- Risiko

Die umfassende Ausarbeitung des Kriterien- und Methodenkatalogs erfolgt während der Pilotphase (Kap. 6). Dabei ist sicherzustellen, dass die einzureichenden Unterlagen (z. B. Projektskizze und Statusbericht) die zur Bewertung wesentlichen bzw. alle definierten Bewertungskriterien umfassen.

### **4.2. Berichtswesen und Projektcontrolling**

Zur Realisierung eines Projektmonitorings und Projektcontrollings und der Informationspflicht gegenüber der auftraggebenden Person und des Projektrats ist ein Berichtswesen notwendig. Das PPO holt aus diesem Grunde Statusberichte und Abschlussbericht der Projekte ein und weist auf die Fristen und die einzuhaltende Form der Berichte hin. Die Hauptverantwortung für die Einhaltung des definierten Projektablaufs und des Berichtswesens liegt bei der Projektleitung.

Das PPO wird bei der Ressourcenplanung und -analyse durch das Sachgebiet Controlling der Abteilung Finanzen, Forschung und Controlling unterstützt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die im Projekt veranschlagten Personal-, Sach- und sonstigen Mittel durch das zentrale Budget für Projekte gedeckt werden kann und es zu keiner Überbuchung (Überschreitung der Kapazitätsgrenze), z. B. von einzelnen Abteilungen, Einrichtungen oder Personen innerhalb der Universitätsverwaltung, kommt. So wird innerhalb des PPM idealerweise ein Ressourcenplan erstellt, welcher Überblick über die in den Projekten gebundenen Ressourcen bietet.

### 4.3. Projektelevaluation und „Lessons Learned“

Nach Projektabschluss (und zur Halbzeit von sehr umfangreichen und langen Projekten) wird eine Evaluation der Projekte auf Grundlage von Bewertungskriterien in Kooperation mit der Projektleitung bzw. dem Lenkungsausschuss durchgeführt. Ziel ist es, Gründe für den Projekterfolg oder -misserfolg zu identifizieren bzw. Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Mit Hilfe eines rollenden Prozesses wird das Projektmanagement an der Universität kontinuierlich optimiert („*Best Practice*“ und „*Lessons Learned*“).

Anhand von quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien soll der Projekterfolg gemessen bzw. beurteilt werden. Projekte sind dann erfolgreich, wenn die vorab definierten Ziele in den Bereichen Zeit (Projektlaufzeit), Ressourcen (Projektkosten) und Leistung/Qualität (Projektziel) eingehalten werden.

Qualitative Bewertungskriterien wie

- Produkt-/Nutzerzufriedenheit – Erfülltheitsgrad von Einzelanforderungen,
- Wirkliche Erleichterung bei der Bearbeitung der Linienaufgaben,
- Nachhaltigkeit der Projektergebnisse,
- Innovationsgrad für die institutionelle Erneuerung der Verwaltung und die
- Zusammenarbeit und Kommunikation im Projekt

sind weit weniger gut messbar als quantitative Bewertungskriterien (z. B. Zeit, Kosten, Personalrahmen) und dennoch von mindestens ebenso großer Bedeutung für die abschließende Projektbewertung und den Erfolg zukünftiger Projekte („*Lessons Learned*“). Als Fundament und im Sinne der Vergleichbarkeit wird es über die einzelnen Phasen des Projektzyklus hinweg eine Auswahl von feststehenden Kernkriterien geben, die die Bewertung und Entscheidung über, z. B. Projektskizze, Projektauftrag, *Change*-Antrag, Ergebnisabnahme und Evaluation, unterstützen.

Neben den Kriterien für die Bewertung des Projekterfolgs, sind ebenfalls Kriterien für einen Projektabbruch zu definieren. Diese dienen als „Leitplanken“ innerhalb derer ein Projekt durchgeführt und gesteuert wird.

Generell kann die Bewertung nach mitarbeiterbezogenen, projektbezogenen und ereignisbezogenen Kriterien durchgeführt werden. Eine detaillierte Zusammenstellung und Schärfung der für die Bewertung von Projekterfolg und -misserfolg (Projektabbruch) herangezogenen Kriterien ist eines der Ergebnisse der Pilotphase (Kap. 6).

### 5. Projektmanagement- und Projektportfoliomanagement-Software

Für die effiziente Umsetzung des Projektmanagementsystems an der Universität Konstanz sind sowohl eine Projektmanagement-, als auch eine Projektportfoliomanagement-Software notwendig. Diese sind zwei integrierte, aufeinander abgestimmte Software-Komponenten. Das heißt, die PM- und PPM-Software verfügen u. a. über eine gemeinsame Schnittstelle. Dadurch wird gewährleistet, dass die Daten der einzelnen Projekte automatisiert der PPM-Software zur Analyse zur Verfügung stehen. Beide Software-Komponenten sollten webbasiert (mit entsprechender Nutzeroberfläche) den Nutzer\*innen zur Verfügung stehen.

Das PMO (jetzt: PPO) erarbeitet gemeinsam mit dem KIM während der Pilotphase (Kap. 6) einen Anforderungskatalog für die beiden Software-Komponenten. Dieser dient als Grundlage für die Produktbeschaffung nach Freigabe durch das Rektorat.

## 6. Meilensteinplan

Ziel ist, das universitätsweite Projekt- und Projektportfoliomanagement bis zum Ende der aktuellen Förderphase der Exzellenzstrategie (2026) vollständig als Prozess in der universitären Verwaltung zu implementieren, um die Innovationskraft der Verwaltung nachhaltig zu stärken. Auf diesem Entwicklungspfad sind die folgenden Meilensteine zu durchlaufen (s. Abb. 4):

### 1) Erarbeitung des Konzepts

Zwischen April 2020 und Dezember 2021 wurde das Rahmenkonzept für ein Projekt- und Projektportfoliomanagement (PM und PPM) an der Universität entwickelt. Dieses wurde auch in der Abteilungsleiter\*innen-Runde vorgestellt und diskutiert.

### 2) Abstimmung des Konzepts mit Rektorat, Sektionen und Fachbereichen

Das ausgearbeitete PM- und PPM-Konzept wurde in der zweiten Jahreshälfte 2020 der Prorektorenrunde und den Sektionen und Fachbereichen präsentiert. Nach der Wahl des neuen Rektorats wurden die so eingeholten Rückmeldungen in das Konzept eingearbeitet. Das überarbeitete Konzept soll im WS 21/22 durch das Rektorat beschlossen werden. Aus dem Rektoratsbeschluss leitet sich der Arbeitsauftrag des PPO ab, das PM und PPM an der Universität Konstanz weiterzuentwickeln, zu erproben (Pilotphase) und umzusetzen.

### 3) Pilotphase

Die Pilotphase hat zum Ziel, dass erarbeitete PM- und PPM-Konzept anhand von ausgewählten (Pilot-)Projekten, die die Mehrzahl der Abteilungen und Einrichtungen der Universität abbilden, zu testen und somit erste Erfahrungen in der Umsetzung von Projekten auf Grundlage des vorgeschlagenen Projektzyklus zu sammeln. Die „ausgewählten Projekte“ sollen nach Möglichkeit innerhalb von 1-2 Jahren abgeschlossen sein und vorrangig die Digitalisierung administrativer Prozesse zum Ziel haben. Zu Beginn wird das PM-Handbuch mit den für den Projektzyklus notwendigen Vorlagen, Handreichungen und Unterstützungswerkzeugen erarbeitet, ein Anforderungskatalog inkl. Stufenplan zur Implementierung für eine webbasierte und integrierte PM- und PPM-Software zusammen mit dem KIM abgestimmt. Parallel werden die Grundlagen (inkl. Kriterien, Ressourcenanalyse und Monitoring) für das PPM an der Universität Konstanz geschaffen.

### 4) Zwischenevaluation

Im Jahr 2023 ist eine Zwischenevaluation der Organisationsstruktur und der einzelnen Schritte des PM und PPM vorgesehen. Diese erfolgt auf Grundlage der Pilotprojekte, u. a. durch eine Befragung aller an den Pilotprojekten beteiligten Instanzen und Mitarbeitenden. Weiterhin ist ein Workshop geplant, der dem Erfahrungsaustausch zwischen dem PMO (jetzt: PPO) und den an den Pilotprojekten beteiligten Akteur\*innen dient, um die Optimierung des Projektzyklus und der gesamten Projektorganisation zu unterstützen. Die genaue Vorgehensweise für die Evaluation wird durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement erarbeitet.

### 5) Ausrollen des PM und PPM

Ab Ende 2023 wird auf Grundlage eines abgestimmten und kommunizierten Stufenplans das Ausrollen des zentralen PM und PPM auf alle an der Universität Konstanz zu initiiierenden Verwaltungsprojekte begonnen.

### 6) Vollständige Implementierung

Zum Ende der aktuellen Förderphase der Exzellenzstrategie 2026 verfügt die Universität Konstanz sowohl über ein resilientes PM, als auch über ein auf die institutionelle Erneuerung der Universität angepasstes, strategiekonformes und ressourcenorientiertes PPM zur Priorisierung, Steuerung und Unterstützung von Verwaltungsprojekten innerhalb der Universität.

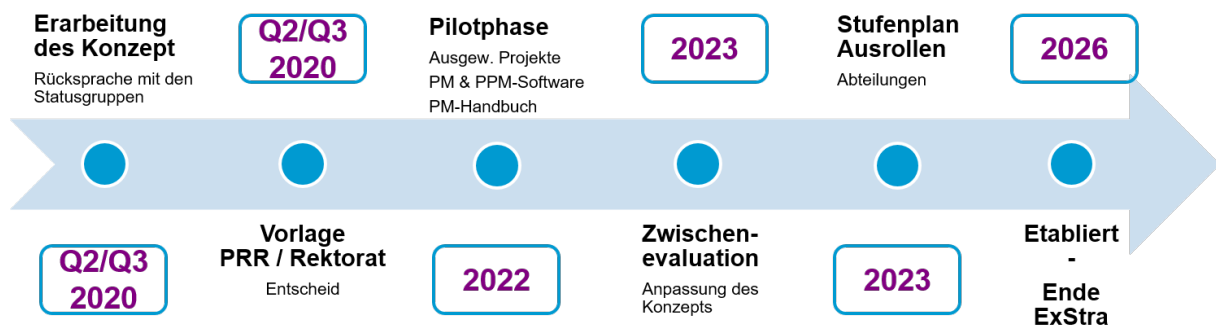


Abb. 4: Meilensteinplan für die Konzeption, Erprobung und Umsetzung des Projekt- und Projektportfoliomanagements an der Universität Konstanz

## **Anhang (erste Überlegungen für ein PM-Handbuch)**

Neben dem Aufbau und der Etablierung eines Projektportfoliomanagements unterstützt das PPO auch die Professionalisierung des (Einzel-)Projektmanagements an der Universität Konstanz. Der Erfolg und die Akzeptanz des Projektmanagements sind hierbei an eine kontinuierliche und umfassende Projektunterstützung gekoppelt. Die Projektunterstützung wird durch das PPO koordiniert und besteht aus der Kommunikation und Standardisierung des Projektmanagementsystems sowie aus Weiterbildung und Qualifikation der an Projekten beteiligten Akteur\*innen.

Hierzu ist geplant ein Projektmanagement-Handbuch zu erstellen, welches Handreichungen und Informationen zu den Rollen und Instanzen der einzelnen Projekte, den einzelnen Projektphasen des Projektzyklus sowie zu Qualitätsstandards des Projektmanagements enthält. Zudem wird das PPO einen umfassenden „Projektmanagement-Werkzeugkasten“ zur Verfügung stellen. Dieser wird während der Pilotphase entwickelt und beinhaltet die erforderlichen und unterstützenden Werkzeuge, Vorlagen, Formulare, Checklisten und weitere Hilfsmittel. Ergänzend steht allen Projektmitarbeitende die Projektmanagement-Software zur Verfügung.

Erste Überlegungen für das PM-Handbuch fasst der folgende Anhang zusammen

### **1. Management und Steuerung einzelner Projekte**

#### **1.1. Rollen und Instanzen der einzelnen Projekte**

Die Realisierung der einzelnen Projekte erfolgt in Eigenverantwortung der jeweiligen Projektinstanzen. Dies stellt eine eigenverantwortliche Bearbeitung mit kurzen Entscheidungsketten sicher. Die Projektleiter\*in, Teilprojektleiter\*innen und Verantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete sind bei ihrer Arbeit an die durch den Projektauftrag definierten Ziele, Meilensteine und Ressourcen gebunden. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der einzelnen Instanzen sind durch die Handreichungen und Vorlagen des PPO verbindlich geregelt.

##### **1.1.1. Auftraggeber\*in**

Die Auftraggeber\*in ist Initiator\*in des Projekts (wobei die Projektidee direkt aus den Abteilungen und Einrichtungen der Universität kommen können), definiert das Projektziel und verantwortet die Erstellung der Projektskizze und des späteren Projektantrags. Sie beauftragt die Projektleiter\*in bzw. den Lenkungsausschuss mit der Projektorganisation, der Kalkulation des Ressourcenbedarfs, der Aufstellung des Zeitplans und der Risikoabschätzung. Die Auftraggeber\*in muss formell befähigt sein, die Verantwortung für die angestrebten Projektziele und für die dazu erforderlichen Sach- und Personalressourcen zu tragen und ist deswegen immer ein Rektorsratsmitglied.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektziel(e) definieren</li> <li>- Projektplanung und Organisation inkl. Projektskizze, -antrag und Detailplanung genehmigen</li> <li>- Projektüberwachung - Entgegennahme der Statusberichte und des Abschlussberichts</li> <li>- Projektabschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidung über den Inhalt der Projektziele und Umfang der Projektergebnisse</li> <li>- Weisungsbefugnis gegenüber allen Projektbeteiligten</li> <li>- Zugriff auf die Ressourcenplanung im Rahmen der genehmigten Mittel</li> <li>- Informationsrecht und -pflicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhalt und Zielsetzung des Projekts</li> <li>- Überwachung der Projektressourcen</li> <li>- Unterstützung der Projektleitung</li> </ul>

### 1.1.2. Lenkungsausschuss

Für komplexe, umfangreiche Projekte mit großer Bedeutung für die Universität ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses (LA) sinnvoll. Der LA setzt sich aus der Auftraggeber\*in, den leitenden Personen der kooperierenden Organisationseinheiten (Abteilungen, Zentralen Einrichtungen, Fachbereichen, Personalrat, ...) und der Teilprojektleiter\*innen (sofern diese nicht identisch zu erstgenannten Personen sind) zusammen und stellt damit das reibungslose Zusammenspiel zwischen Linie und Projekt sicher. Die Auftraggeber\*in sitzt dem LA vor und hat das letzte Entscheidungsrecht. Sind an dem Projekt externe Dienstleister mit einem wesentlichen Anteil am Projekt beteiligt, sollte eine Führungskraft des Dienstleisters (mit Weisungsbefugnis gegenüber den eigenen Projektmitarbeitern) mit in den LA berufen werden. Insgesamt sollte der LA nicht zu viele Mitglieder umfassen, um dynamisch agieren zu können. Der LA überwacht als Kontroll- und Entscheidungsgremium das gesamte Projekt und übernimmt die Rolle des Vermittlers bei Problemen während der Projektdurchführung. Die wichtigste Aufgabe ist die Überwachung der Erreichung der Projektmeilensteine und -ergebnisse. Der LA bzw. die Projektleiter\*in berichtet dem Projektrat auf Grundlage der standardisierten Handreichungen (Statusberichte und Abschlussbericht) und informiert das PPO.

Die Anzahl und zeitliche Reihung der Treffen sollte sich an den im Vorfeld festgelegten Meilensteinen orientieren und frühzeitig festgelegt werden. Bei unvorhersehbaren, tiefgreifenden Änderungen im Projekt, die die Kompetenz der Projektleiter\*in übersteigt, sollte der LA schnellstmöglich und außerordentlich einberufen werden, um eine schnelle Klärung der Situation und die nötige Anpassung im Projekt herbeizuführen.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidung über die Projektplanung und Vorgehen</li> <li>- Überwachung der Meilensteine</li> <li>- Über nötige Änderungen im Projektablauf entscheiden → <i>Change</i>-Antrag in den Projektrat einbringen</li> <li>- Multiplikatorenfunktion für das Projekt in die unterschiedlichen Bereiche der Universität</li> <li>- Klärung von Zielkonflikten</li> <li>- Vermittlungsrolle bei Ziel- oder Ressourcenkonflikten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugriff auf alle projektrelevanten Informationen</li> <li>- Weisungsbefugnis gegenüber der Projektleitung</li> <li>- Kontrolle und Freigabe der Projektergebnisse</li> <li>- Entlastung der Projektleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektsteuerung</li> <li>- Kontrolle des Projektfortschritts</li> <li>- Information über Projektentscheidungen und Überwachung der Projektrisiken → Information PPO</li> <li>- Ausgestaltung und Implementierung der Projektergebnisse</li> </ul>

### 1.1.3. Projektleiter\*in

Die Projektleiter\*in (PL) ist für die operative Projektumsetzung zuständig und leitet das Projektteam und ggf. die Teilprojektleitungen. Die PL ist verantwortlich für die inhaltliche und zeitliche Planung, die Realisierung der Projektergebnisse, den zielgerichteten Einsatz der Projektmitarbeiter und Projektressourcen sowie für das Berichtswesen und die Kommunikation der Projektergebnisse.

Die PL sollte über hinreichende Kenntnisse im Projektmanagement verfügen und im ausreichenden Umfang von den Linienaufgaben zu Gunsten des Projekts freigestellt sein. Die PL ist Schnittstelle zwischen dem LA (und PPO) und dem Projektteam und ist gegenüber diesem im Rahmen der übertragenen Projektaufgaben weisungsbefugt. Die PL berichtet in regelmäßigen Abständen der Auftraggeber\*in bzw. dem Lenkungsausschuss über den Projektfortschritt und informiert das PPO (Statusberichte und Abschlussbericht).

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektziele nach dem SMART-Prinzip<sup>5</sup> konkretisieren</li> <li>- Projektplanung und Organisation inkl. Projektskizze, -antrag und Detailplanung in Abstimmung mit der Auftraggeber*in und dem LA</li> <li>- Teamleitung</li> <li>- Umsetzung von Beschlüssen des LA</li> <li>- Projektvernetzung unterstützen</li> <li>- Projektrepräsentanz</li> <li>- Projekt operativ überwachen</li> <li>- Ordnungsgemäßer Projektabschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourcenverantwortung</li> <li>- Teamführung</li> <li>- Weisungsbefugt gegenüber den Mitarbeitern des Projektteams</li> <li>- Änderungsvorschläge an den LA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung der Projektziele</li> <li>- Einhaltung der verfügbaren Ressourcen- und Zeitpläne</li> <li>- Bereitstellung und Kommunikation der Projektergebnisse (Statusberichte und Abschlussbericht)</li> </ul>

### 1.1.4. Teilprojektleiter\*in

Bei größeren Projekten, die unterschiedliche Teilaufgaben umfassen für deren Bearbeitung unterschiedliche Qualifikationen bzw. Kenntnisse notwendig sind, ist es sinnvoll Teilprojekte mit eigenen Teilprojektleitungen (TPL) einzusetzen. Die TPL sind Schnittstelle zwischen der Projektleitung und den Arbeitspaketverantwortlichen und sind für die Erbringung der Teilergebnisse und die Koordination mit dem Gesamtprojekt zuständig. Darüber hinaus ist die TPL für die Zusammenführung der Teilprojektergebnisse aus den jeweiligen Arbeitspaketen zuständig. Die den Teilprojekten zugewiesenen Ressourcen werden durch die TPL überwacht. Diese gibt alle Informationen und Teilprojektergebnisse an die Projektleitung weiter.

<sup>5</sup> Die Formulierung der Projektziele erfolgt nach dem SMART-Prinzip: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch und **T**erminiert.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilprojektziele nach dem SMART-Prinzip<sup>6</sup> konkretisieren</li> <li>- Teilprojektplanung durchführen und Projektfeinplanung mitgestalten</li> <li>- Leitung Teilprojektteam</li> <li>- Überwachung und Steuerung der eigenen Arbeitspakete (AP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führen des Teilprojektteams</li> <li>- Kommunikation von Änderungen auf AP-Ebene</li> <li>- Weisungsbefugt gegenüber den Mitarbeitern des Teilprojektteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung der Teilprojektziele</li> <li>- Einhaltung der verfügbaren Ressourcen- und Zeitpläne</li> <li>- Bereitstellung und Kommunikation der Teilprojektergebnisse → Zuarbeit zu den Statusberichten und dem Abschlussbericht</li> </ul>

### 1.1.5. Arbeitspaketverantwortliche/r und Projektteam

Die jeweiligen Maßnahmen zur Erreichung des Projektziels sind in Arbeitspakete unterteilt, die durch ein Projektteam bearbeitet und die/den Arbeitspaketverantwortliche/n verantwortet werden. Ersteres ist für die Bearbeitung des Arbeitspakets und letztere/r für deren fristgerechte und vollständige Umsetzung verantwortlich. Die/Der Arbeitspaketverantwortliche berichtet gegenüber der Teil- bzw. Projektleiter\*in.

Das Projektteam besteht aus den Mitarbeiter\*innen der beteiligten Abteilungen/Einrichtungen der Universität Konstanz und zeichnet sich durch einen höchstmöglichen Grad der Qualifikation für die übertragene Aufgabe aus. Die Größe eines Projektteams richtet sich nach Arbeitsumfang, zeitlicher Planung und Verfügbarkeit der Mitarbeiter\*innen aus und sollte nicht mehr als zehn Personen umfassen. Bei sehr großen Projekten ist der Arbeitsumfang des jeweiligen Teilprojekts oder Arbeitspakets an diese maximale Teamgröße anzupassen. Für eine zügige und effiziente Umsetzung des Projekts wäre es wünschenswert, wenn die Mitglieder des Projektteams mindestens 20 % ihrer Arbeitszeit zugunsten des Projekts aufwenden können.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitgestaltung der Projektfeinplanung</li> <li>- Termingerechte Erarbeitung der Teilprojektziele</li> <li>- Projektrisiken an die PL oder TPL frühzeitig kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weisungsbefug gegenüber den AP-Teammitgliedern</li> <li>- Spezifisches Fachwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mithilfe bei der Projektfeinplanung</li> <li>- Fristgerechte Umsetzung der AP</li> <li>- Kommunikation der Projektergebnisse und -änderungen an die PL bzw. TPL</li> </ul>

<sup>6</sup> Die Formulierung der Projektziele erfolgt nach dem SMART-Prinzip: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch und **T**erminiert.

### 1.1.6. Rollen und Instanzen im Projektumfeld

#### Externe Dienstleister

In Einzelfällen kann der Einsatz externer Dienstleister (ED) ein Projekt maßgeblich unterstützen oder überhaupt ermöglichen, z. B. bei fehlender oder begrenzter Expertise innerhalb der Universität. Der ED wird für ein bestimmtes Projekt gezielt beauftragt, wobei die erbrachte Leistung unabdingbar für das Erreichen der Projektziele ist und zeitlich mit den Meilensteinen des Projekts verbunden ist. Der ED sollte nicht nur über die nötigen fachlichen Kompetenzen verfügen, sondern auch Erfahrung in der Zusammenarbeit mit universitären Partnern haben.

Der ED ist in das Projektteam als neutrales Mitglied einzubinden und wird durch die PL bzw. TPL koordiniert.

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbringen von spezifischen Fachwissen oder Methoden, z. B. Software</li> <li>- Operative Umsetzung von beauftragten Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neutrales Projektmitglied ohne Stimmrecht im Lenkungsausschuss</li> <li>- fachliche Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenwissen</li> <li>- Einhaltung des Zeitplans und der veranschlagten Mittel</li> <li>- Bereitstellung und Dokumentation der beauftragten Leistungen</li> </ul>

#### Personalrat

Aus den Projekten und ihren Zielen leiten sich oft Aktivitäten und Veränderungen ab, die eine Einbeziehung der Personalvertretungen erforderlich machen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind dafür im Landespersonalvertretungsgesetz Baden-Württembergs (LPVG-BW)<sup>7</sup> festgehalten. Dieses sieht eine projektbegleitende Einbindung und Zusammenarbeit mit den Personalräten vor. Maßnahmen die z. B. wesentliche Änderungen der Arbeitsmethoden und Arbeitsablaufs oder organisatorische Änderungen umfassen, sind mitbestimmungspflichtig (siehe z. B. §75 LPVG-BW). Prinzipiell gilt der Grundsatz einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, der über die frühzeitige Einbindung der Personalräte bei der Planung des Projekts in Verbindung mit einer Prüfung möglicher Mitbestimmungstatbestände gewahrt wird.

## 1.2. Projektzyklus

### 1.2.1. Projektinitialisierung

Nach der eigentlichen Projektidee werden informelle Gespräche mit der Auftraggeber\*in und den potentiell involvierten Abteilungsleitungen, Stabsstellenleitungen und Leitungen der zentralen Einrichtungen geführt und eine Zieldefinition nach den SMART-Prinzip vorgenommen. Die danach folgende Ist-Standsanalyse wägt die Durchführbarkeit und die Erfolgsaussichten

<sup>7</sup> Landespersonalvertretungsgesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 12. März 2015, <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=Per-sVG+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true&aiz=true>

des Projekts ab. Die Projektskizze (Vorlage, PPO) fasst die wesentlichen Projektmerkmale zusammen und bildet die Grundlage für die Projektfreigabe durch den Projektrat.

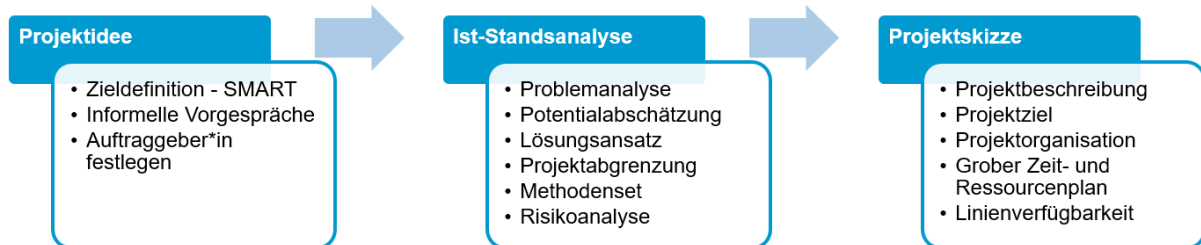


Abb. 5: Elemente der Projektinitialisierung

### 1.2.2. Projektplanung (Projektfineplanung)

Nach der Beauftragung durch den Projektrat wird das Projekt durch die Projektleiter\*in bzw. den Projektleitungsausschuss im Detail geplant und durch die Auftraggeber\*in überwacht. Hierzu stellt das PPO entsprechende Vorlagen und Instrumente zur Verfügung. Am Ende der Detailplanung stehen eine finale Prüfung durch das PPO und die Abnahme der Projektfineplanung durch den Projektrat (Projektauftrag).



Abb. 6: Elemente der Projektplanung

### 1.2.3. Projektdurchführung und -steuerung

Das Ziel der Durchführungsphase ist die Realisierung der definierten Aufgaben in den einzelnen Arbeitspaketen und die Implementierung des/r Projektergebnisse/s. Durch ein kontinuierliches Projektcontrolling werden mögliche Abweichungen von den Planungen erkannt, kommuniziert und angepasst. Steuerungsinstrumente (z. B. Statusberichte, Protokolle, Präsentationen, Soll-Ist-Vergleich, Offene Punkte-Liste, Risikoanalyse und Review) stellen einen erfolgreichen und zielgerichteten Projektverlauf sicher. Diese werden durch die Projektleiter\*in erstellt, der Auftraggeber\*in bzw. dem Lenkungsausschuss kommuniziert und dem PPO weitergeleitet. Bei einer signifikanten Abweichung vom Projektziel, Verzögerung des

Zeitplans oder einem signifikanten Mehrbedarf an Ressourcen ist ein *Change-Antrag* notwendig, der durch den Projektrat geprüft und entschieden wird.



Abb. 7: Elemente der Projektdurchführung und -steuerung

#### 1.2.4. Projektabschluss

Nach Erreichen der Projektziele werden die Projektergebnisse in einen Abschlussbericht dokumentiert, der Auftraggeber\*in präsentiert und durch selbige abgenommen. Die Nutzungsphase schließt die Überführung der Projektergebnisse in den Linienprozess ab (Betriebsphase). Nach erfolgreicher und vollständiger Operationalisierung werden die Ergebnisse universitätsweit kommuniziert, um die tatsächliche Nutzung zu unterstützen und Akzeptanz zu erreichen. Eine umfassende Evaluation anhand festgelegter Bewertungskriterien, die wesentliche Erfahrungen, ermittelte Erfolgsfaktoren und bewältigte Herausforderungen identifiziert, systematisch erfasst und auswertet, schließt das Projekt ab. Die Ergebnisse der Evaluation werden dem Projektrat im Zuge der quartalsweisen Sitzungen durch das PPO präsentiert. Bei sehr umfangreichen bzw. längeren Projekten ist es sinnvoll zusätzlich Zwischenevaluationen (z. B. zur Projekthalbzeit) durchzuführen und im Projektrat zu präsentieren.

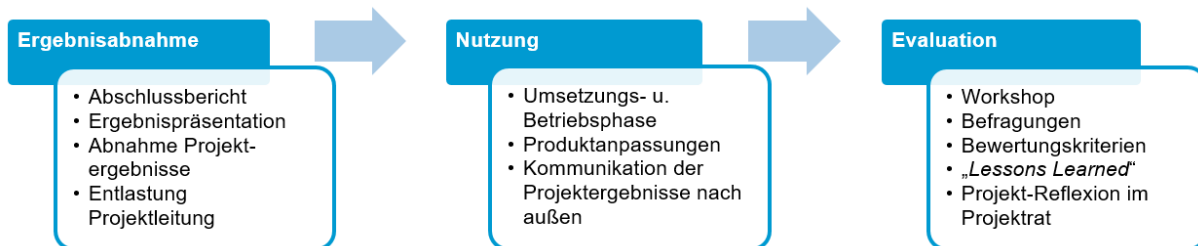


Abb. 8: Elemente des Projektabschlusses

## 2. Qualitätsstandards erfolgreichen Projektmanagements

Es gibt eine ganze Reihe von Faktoren für Projekterfolg, die ihren Ursprung in einem konsequent entwickelten und durchgeführten Projektmanagement haben.

Zusammenfassend sind folgende Faktoren zu nennen:

- **Klarheit:** Dies gilt vor allem für die Definition und Kommunikation der Projektziele unter Einbeziehung der Auftraggeber\*in, Projektbeteiligten und Anwendern bzw. Nutzern des Projektergebnisses. Klarheit bezieht sich auch auf alle Rollen, Aufgaben und Methoden innerhalb des Projekts.
- **Kommunikation:** Dieser Faktor ist mit dem ersten eng verbunden. Es herrscht eine Kultur der „klaren“ und offenen Kommunikation mit allen am Projekt beteiligten Akteur\*innen und Instanzen.
- **Konfliktmanagement:** Konflikte werden offen angesprochen und schaffen die Basis für konstruktive und lösungsorientierte Diskussionen.
- **Commitment und Motivation:** Ein klares Bekenntnis der Auftraggeber\*in für das Projekt stärkt die Rolle der Projektleiter\*in und sorgt für eine hohe Teammotivation.
- **Gute Projektleitung:** Fachlich qualifizierte Projektleiter praktizieren eine aktive Projektsteuerung unter Verwendung etablierter und agiler Methoden, Prozesse und Vorgehen des Projektmanagements.