


Zeitschriftenartikel*Begutachtet***Begutachtet:**

Dr. Steffen Rudolph 
HAW Hamburg
Deutschland

Erhalten: 1. Juni 2021**Akzeptiert:** 7. Juni 2021**Publiziert:** 30. Juni 2021**Copyright:**

© Regine Lipka.

Dieses Werk steht unter der Lizenz
Creative Commons Namens-
nennung 4.0 International (CC BY 4.0).

**Empfohlene Zitierung:**

LIPKA, Regine, 2021: Spannende
und lebhafte Zeiten: Projekte. In:
API Magazin 2(2) [Online]
Verfügbar unter: [DOI 10.15460/
apimagazin.2021.2.2.78](https://doi.org/10.15460/apimagazin.2021.2.2.78)

Spannende und lebhafte Zeiten: Projekte

Regine Lipka^{1*} ¹ ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel, Deutschland

Lehrbeauftragte an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg, Deutschland

* Korrespondenz: redaktion-api@haw-hamburg.de

Zusammenfassung

In diesem Artikel wird eine erste Einführung in das Projektmanagement (PM) und ein Überblick zu diesbezüglichen Inhalten des Wahlpflichtmoduls „Projekt- und Change Management“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg gegeben.

Schlagwörter: Projektmanagement, Lehre

Exiting and lively times: projects

Abstract

The article offers a first introduction to project management and illustrates how it is addressed in the course „Project and Change Management“ at Hamburg University of Applied Sciences.

Keywords: Project Management, Teaching

1 Einleitung

In Zeiten von stetig kürzer werdenden Innovationszyklen erfahren Projekte einen permanenten Bedeutungszuwachs. Um Projekte erfolgreich durchführen zu können, sind Kompetenzen im Projektmanagement (PM) überaus nützlich. PM-Kenntnisse werden bereits in vielen Disziplinen und Branchen als Schlüsselqualifikation bezeichnet und verbessern die Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

2 Was ist ein Projekt?

Heutzutage werden schon in der Schulzeit Projekte durchgeführt. So kann ich mich gut daran erinnern, dass sich mein Sohn in der achten Klasse mit Schulfreunden ein Projekt ausdenken und sie es dann völlig autonom durchführen konnten. Dafür stand ein ganzer Schultag pro Woche zur Verfügung. Am Halbjahresende sollten die Ergebnisse präsentiert werden. Das Projekt meines Sohnes und seiner drei Freunde lautete: „Wir gründen eine Rockband“. Sie spielten alle Instrumente und wollten dem Musikgenre in Theorie und Praxis auf den Grund gehen. Sie konnten ihrer Klasse am Ende der Projektzeit folgende Ergebnisse präsentieren: Interview mit einem Berufsmusiker, Interview mit einem Lichttechniker, Interview mit einem Tontechniker und die in einem Tonstudio aufgenommene CD mit dem von ihnen selbst komponierten Rocksong. Am besten kam bei den Mitschüler*innen aber an, dass die neu gegründete Band ihren Song auch live in der Klasse vorgespielt hat.

Der Begriff „Projekt“ wird in der Literatur auf vielfältige Weise definiert. Anhand des oben aufgeführten Beispiels ist eine Annäherung möglich – die spezifischen Eigenschaften eines Projekts sind laut Brinkmeier, Scheuthle und Rust ([2017](#), S. 5) deutlich erkennbar:

- *Einmaligkeit: Ein Projekt ist eine einmalig durchzuführende Aufgabe, keine Daueraufgabe.*
- *Zeitlich begrenzt: Ein Projekt hat einen klar definierten Anfang und ein definiertes Ende.*
- *Komplexität: Die zu erfüllende Aufgabe ist komplex und besteht aus einer Vielzahl zu erfüllender Einzelaufgaben.*
- *Bereichsübergreifende Zusammenarbeit [...]*

Die DIN 69901 erklärt den Begriff „Projekt“ wie folgt:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation. ([DIN 69901-5 2009](#), Nr. 3.43)

Das Project Management Institute (PMI) bezeichnet ein Projekt als „ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen“ (vgl. [Project Management Institute 2017](#), S. 5). Das PMI ist ein international agierender Projektmanagementverband mit Hauptsitz in den USA (vgl. <https://www.pmi.org/>).

3 Projektmanagement

Mit steigender Größe und Komplexität wird die Durchführung eines Projekts schwieriger und fehleranfälliger, wenn es lediglich auf bestehendem Fachwissen und intuitivem Strukturieren und Organisieren fußt. Daher ist es ratsam, ein professionelles Projektmanagement aufzusetzen und geeignete Methoden und Tools anzuwenden.

In der DIN 69901 wird Projektmanagement als „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ ([DIN 69901-5 2009](#), Nr. 3.63) definiert (Abb. 1).



Abb. 1: Projektmanagement im Sinne der DIN 69901

Weitere Teilaspekte des Projektmanagements sind befasst mit der Projektorganisation, dem Qualitäts- und Risikomanagement sowie der Zusammenarbeit im Team.

3.1. Methoden des Projektmanagements

Projektmanagement lässt sich in verschiedene Methoden unterteilen, hier werden die beiden bekanntesten kurz näher vorgestellt: Das klassische und das agile Projektmanagement (vgl. [Kuster et al. 2019](#)).

3.1.1 Klassisches Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement wird als „Wasserfall-Methode“ charakterisiert, da es – wie bei einem Wasserfall – im Verlauf des Projekts unmöglich ist, die Richtung zu ändern.

Das klassische Projektmanagement lässt sich dadurch kennzeichnen, dass die Ziele feststehen, während Zeit und Budget geschätzt werden. Dabei entfaltet ein magisches Dreieck seine Wirkung: Ziele, Kosten und Zeit haben gegenseitigen Einfluss aufeinander (vgl. [Schulte-Zurhausen 2005](#), S. 410). Zieht man an einem Strang, ändern sich auch die anderen Komponenten. Wird z. B. das Ziel verändert, zieht das auch Änderungen für das benötigte Budget und die Terminierung nach sich (Abb. 2).

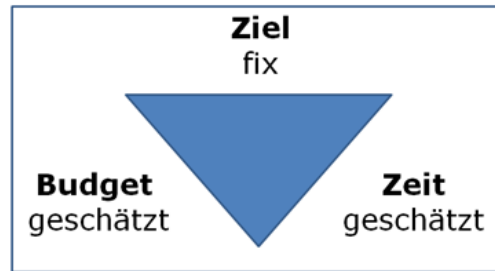


Abb. 2: Magisches Dreieck – Klassisches Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement ist geeignet für Projekte, bei denen von Anfang an die Ziele klar definiert und die Aufgaben linear nacheinander bearbeitet werden können. Ein Beispiel wäre der Bau eines Tunnels. Bereits zu Beginn steht das Ziel fest und es kann klar definiert werden, welche Gewerke ihre Arbeiten nacheinander durchführen müssen.

3.1.2 Agiles Projektmanagement

Oftmals ist es zu Beginn eines Projekts aber gar nicht möglich, Ziel und Richtung ganz genau zu benennen (Abb. 3). Aus dieser Erkenntnis heraus wurde im Jahr 2001 von siebzehn Softwareentwickler*innen das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ ([Beck et al. 2001](#)) verfasst, in dem diese vier Grundsätze aufgestellt wurden:

1. Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
2. Zusammenarbeit mit der Kundin / dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung
3. Funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation
4. Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Festhalten an einem Plan

Agile Projekte setzen anstelle eines schwerfälligen klassischen Projektmanagements auf Dynamik und Flexibilität. Es wird mittlerweile in allen Branchen und Fachdisziplinen angewendet.

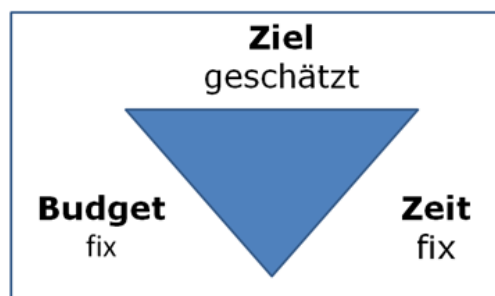


Abb. 3: Magisches Dreieck – Agiles Projektmanagement

Ein häufig angewendetes Framework des agilen Projektmanagements ist Scrum. Dieses Vorgehensmodell hat den Vorteil, dass die Projektdauer – der Sprint – auf zwei bis vier Wochen begrenzt ist und die Projektgruppe erste vorzeigbare Ergebnisse vorlegt. In enger Zusammenarbeit mit den Auftraggeber*innen werden Erfolge, Änderungswünsche und die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung gemeinsam diskutiert. Dann werden die nächsten Schritte für ein neues Projekt festgelegt. Dieser Prozess wiederholt sich, bis ein endgültiges Produkt erstellt ist oder das Projekt abgebrochen wird.

Ein Beispiel wäre die Entwicklung eines neuen Corporate Designs. Die Projektgruppe entwickelt innerhalb von vier Wochen erste Entwürfe zu Schriften, Farbgestaltung, Logogestaltung etc. Die ersten Ergebnisse werden mit den Auftraggeber*innen besprochen und auf dieser Grundlage kann ein nächstes Projekt beauftragt werden. So ist es sichergestellt, dass Änderungen permanent einfließen können. Ebenso ist auch ein Projektabbruch möglich und hat dann kein unangemessen hohes Budget verschlungen.

Zunehmend werden Elemente des klassischen und agilen Projektmanagements kombiniert. So kann es z. B. sinnvoll sein, agile Methoden einzusetzen, bis sich ein eindeutiges Ziel formulieren lässt. Wenn dann ein umfangreicheres Projekt geplant werden kann, für dessen Gesamtzeitraum eine Budget- und Zeitplanung erforderlich ist, können wiederum Tools aus dem klassischen PM eingesetzt werden nützlich sein.

4 Projektmanagement im Seminar „Projekt- und Change Management“

Das Wahlpflichtseminar an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg im Department Information ist praxisorientiert ausgerichtet. Daher können die Studierenden, anhand von drei bis vier selbst gewählten Kleinprojekten, das erworbene Wissen gleich in ihrem Projektteam praktisch anwenden.

4.1 Ziele und Kennzahlen

Eine alte Projektweisheit lautet „Sage mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.“ (Verf. unbekannt). Dementsprechend geht es im ersten Schritt darum, die Projektziele hinsichtlich der Qualität, Ressourcen und Terminierung genau zu beschreiben und mit aussagekräftigen Kennzahlen zu versehen. Die Zieldefinition hat eine enorme Bedeutung für einen erfolgreichen Projektverlauf. „Unklare Inhalte und Ziele“ ([TPG 2020](#), S. 9) hingegen sind in der PMO-Studie der meistgenannte Grund für erfolglose Projekte. Befragt wurden hier Unternehmen, die in ihrer Aufbauorganisation ein Project Management Office verankert haben.

4.2 Stakeholder

Verschiedene Anspruchsgruppen, z. B. Kund*innen, Auftraggeber*in und das Projektteam stellen unterschiedliche Anforderungen an das Projekt. Daher werden die Bedürfnisse der Stakeholder (Anspruchsgruppen) ermittelt und priorisiert. So kann gewährleistet werden, dass über die gesamte Projektdauer hinweg, die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen im Auge behalten und beachtet werden.

4.3 Projektorganisation und Teambuilding

Nach dem ersten Kennenlernen legen die Projektteams fest, wer welche Projektrolle einnimmt, welche Kompetenzen verfügbar sind und wie die Verantwortung verteilt wird. Zudem wird besprochen, welche Kriterien in der Teamarbeit besonders wichtig sind, damit die Zusammenarbeit Früchte trägt. Außerdem erfolgt noch die Erstellung eines Projektstrukturplans, der eine übersichtliche Aufbereitung der Aufgaben, Vorgänge, Personen, Termine und Meilensteine ermöglicht. Alternativ kann ein sogenanntes Kanban Board geführt werden, in dem auf eine einfachere Art die Vorgänge und deren aktueller Bearbeitungsstand abgebildet werden.

4.4 Weitere Planungsschritte

Die Studierenden erarbeiten im Rahmen des Risikomanagements die Risiken, bewerten deren Auswirkungen auf Qualität, Ressourcen sowie Zeit, schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit und erhalten daraus eine errechnete Risikokennzahl und eine Priorisierung. Bei hoher Priorisierung werden schon im Vorwege Gegenmaßnahmen überlegt. Außerdem wird eine Wirkungsmessung vorgenommen und ggf. auch eine Budgetplanung erstellt.

4.5 Projektauftrag

Schließlich fließen die wichtigsten Planungsergebnisse in einen Projektauftrag ein.

4.6 Qualitätsmanagement

Es werden verschiedene Instrumente genutzt, um die Qualität der Projekte zu sichern. Wie oben bereits erwähnt, werden zu den Projektzielen passende Kennzahlen entwickelt und laufend gepflegt. So kann regelmäßig überprüft werden, ob sich die Zielerreichung auf einem guten, mittelmäßigen oder schlechten Weg befindet. Und bei Bedarf kann nachgesteuert werden. Ein Statusbericht und eine Zwischenpräsentation werden genutzt, um den Projektstand im Seminar zu kommunizieren und Änderungsbedarfe zu besprechen. Zudem führen die Projektleitungen mit mir zusammen eine mündliche Zwischenevaluierung zum fachlichen Verlauf ihrer Projekte, zu den Teams und zu ihrer Rolle als Projektleitung durch. Die Teams erarbeiten währenddessen ein Zwischenfeedback für ihre Projektleitungen, das dann gemeinsam besprochen wird.

4.7 Weitere Seminarthemen

Daneben werden weitere Themen behandelt, die für die Projektarbeit relevant sein können, z. B. PM-Software, Projektmarketing, Multiprojektmanagement, Netzplantechnik, Lernen aus Problemen bei Großprojekten, Gestaltung von Workshops, Kreativitätsmethoden wie „Design Thinking“, Beratung und Coaching sowie Umgang mit Stress.

4.8 Projektabschluss

Zum Ende des Seminars präsentieren die Teams den Projektverlauf, ihre Projektergebnisse und ihre „Lessons Learned“. Die Dokumentation wird in Form eines Abschlussberichts vervollständigt.

5 Rückblick

In den letzten Jahren sind in den Seminaren viele sehr spannende Projekte entstanden. Die Projekthemen umfassten eine Spannweite von einer

- „White Barbecue Party auf dem Finkenau-Campus“ der HAW Hamburg über
- „Weihnachtsbacken mit Kindern“ in einem Jugendzentrum, das in einem prekären Hamburger Stadtteil liegt, bis hin zu
- dem Instagram-Account „Im Laufe der Zeit“, in dem alten Menschen zu Corona-Zeiten eine Stimme gegeben wird.

Fast immer haben die Studierenden für die Projekte und das Projektmanagement viel Zeit und manchmal auch viele Nerven investiert. Teils war es für mich spürbar, dass die Teammitglieder „wie die Löwen“ gekämpft haben, um alle Anforderungen zu erfüllen. Und zum Schluss gab es oftmals Gefühle von Glück und Stolz, wenn die Projekte gelungen waren. Für die kreativen Projektideen, das enorme Engagement der Teams, die gelungenen Ergebnisse und auch für meine Erkenntnisse möchte ich mich bei den Studierenden herzlich bedanken.

6 Ausblick

Ich freue mich sehr, dass aus dem Wahlpflichtmodul „Projekt- und Change Management“ an der HAW Hamburg ab dem kommenden Semester ein Pflichtseminar „Innovations-, Projekt- und Change Management“ wird. Dann haben alle Studierenden die Gelegenheit, diese wichtigen Kompetenzen zu erlangen und müssen nicht einen Platz in dem Seminar „ergattern“. Und ich freue mich auf weitere spannende und lebhaftige Zeiten.

Literatur

BECK, Kent et al., 2001. *Manifest für Agile Softwareentwicklung* [online]. o.O, 2001 [Zugriff am: 20.05.2020]. Verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

BRINKMEIER, Emily, SCHEUTHLE, Harald und RUST, Monika, 2017. *Handbuch Projektmanagement* [online]. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität Würzburg. [Zugriff am: 20.05.2020]. Verfügbar unter https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/ext00267/Projektmanagement/Vorlagen_und_Formulare/170724_Handbuch_Projektmanagement_Bearbeitung_Online_V3.pdf

DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG, 2009. *DIN 69901-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen*. Berlin [u.a.]: Beuth

DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG, 2009. *DIN 69901-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe*. Berlin [u.a.]: Beuth

KUSTER, Jürg et al., 2019. *Handbuch Projektmanagement* [online]. agil - klassisch – hybrid. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler. [Zugriff am: 20.05.2021] PDF E-Book. ISBN 978-3-662-57878-0. Verfügbar unter: DOI: [10.1007/978-3-662-57878-0](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57878-0)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. Sixth edition. Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5

SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred, 2005. *Organisation*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen. ISBN 3-8006-3205-5

THE PROJECT GROUP INFORMATIONSTECHNOLOGIE GmbH (TPG), 2020. *PMO STUDIE 2020* [online]. München: The Project Group Informationstechnologie GmbH. [Zugriff am: 20.05.2021]. Verfügbar unter: https://www.projektmagazin.de/sites/default/files/2021-02/pmo-studie-2020-kurzversion_-_tpg_theprojectgroup-liohne-zusammenfassung.pdf