

Hinweise zur Projektorganisation

(Einige Ideen für diese Anleitung kamen mir nach einem sehr erhellenden Vortrag des Kollegen Prof. Dr. Kiel. Danke dafür!)

1 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung für das Projekt erfolgt durch den bzw. die betreuenden Dozenten - und zwar nur als grobe Richtlinie. Herauszufinden, welche Aufgaben im Detail zu lösen sind, ist Bestandteil der Projektarbeit. Sollte es hier zu Fehlentwicklungen kommen, kann der Dozent korrigierend eingreifen.

Neben der inhaltlichen Aufgabestellung hat das Projekt generell das Ziel, dass die Beteiligten Projektmanagement, Teamfähigkeit und selbständiges Arbeiten lernen ("Problemlösungskompetenz") bzw. das in anderen Lehrveranstaltungen erworbene Wissen anwenden.

2 Zeitaufwand

Laut Beschluss der Kultusministerkonferenz entspricht ein Credit Point einem Zeitaufwand von 30 Stunden. Damit kann man sich leicht ausrechnen, welcher Zeitaufwand von jedem Teilnehmer im Projekt zu erbringen ist ...

3 Ergebnisse

Die Ergebnisse eines Projektes müssen vollständig und übersichtlich in Form eines Abschlussberichtes dokumentiert werden - inkl. aller fachlichen Ergebnisse, aller Protokolle und aller organisatorischen Daten (Teilnehmerlisten, Kontaktangaben, Zeitpläne, ...). Das bedeutet aber nicht, dass all das auch ausgedruckt werden muss! Es muss aber alles auf einer Projekt-CD zu finden sein, die den KOMPLETTEN Stand der Dokumentation bei Projektabschluss enthält.

Projektergebnisse können auch auf Webseiten, in Zeitschriften oder auf Konferenzen veröffentlicht werden. Sollte der Auftraggeber von außerhalb der Hochschule kommen, so ist evtl. eine Präsentation der Ergebnisse beim Auftraggeber durchzuführen.

4 Meetings

Die Meetings (das sind die im Vorlesungsplan ausgewiesenen Stunden) decken nicht den gesamten Arbeitsaufwand für das Projekt ab! (siehe oben: "Zeitaufwand"!)

Meetings können ausnahmsweise auch mal mit 14 Tagen Abstand stattfinden. Es besteht Präsenzpflicht für alle Projektteilnehmer!

Wer an einem Meeting nicht teilnehmen kann, meldet sich vorher beim Projektleiter ab.

Abwesenheit zählt als Zustimmung zu den im Meeting gefassten Beschlüssen.

Zu Beginn eines Meetings gibt der Projektleiter die Tagesordnung bekannt und benennt einen Protokollführer (ggf. auch einen Gesprächsführer, wenn er das nicht selber machen will).

Standard-Tagesordnung:

- Feststellung der Anwesenheit
- Bestimmung des Protokollführers
- Annahme bzw. Diskussion des Protokolls vom vorigen Meeting
- Bericht des Projektleiters (inhaltlicher Fortschritt / Probleme / Projekt-Controlling)
- Fortschrittsberichte der Arbeitsgruppen + Diskussion
- Aktionsliste für die weitere Arbeit

Es wird ein Protokoll geführt (Formatvorlage!).

Eine hohe Qualität der Meetings (Vorbereitung, Dauer, Diskussionsführung, Teilnehmerkreis, Themen, Beschlüsse) trägt viel zur Motivation der Projektmitarbeiter bei!

Überlegen Sie sich, wer aus inhaltlichen Gründen bei einem Meeting dabei sein muss. Ein Meeting "verbrät" viel von Ihrer wertvollen Ressource ZEIT! (Anzahl Stunden mal Anzahl Teilnehmer!)

5 Protokolle

Über jedes Meeting wird Protokoll geführt.

Der Protokollführer wird vom jeweiligen Projektleiter benannt.

Für die Protokolle gibt es eine Formatvorlage.

Die Protokolle sind Ergebnisprotokolle, d.h. sie enthalten neben Ort, Zeit, Teilnehmer usw. nur die jeweilige Tagesordnung, zu den Tagesordnungspunkten gefasste Beschlüsse sowie die Aktionsliste.

Hinweise bzw. Vorgaben des/der betreuenden Dozenten sind im Protokoll festzuhalten.

Das Protokoll wird mindestens zwei Tage vor dem nächsten Meeting an alle verteilt und im Projektordner hinterlegt.

6 Berichte

Jedes erzielte Ergebnis wird in einem Bericht festgehalten. Dabei sind die üblichen Regeln für wissenschaftliche Arbeiten (Gliederung, Zitate, Verzeichnisse, ... usw.) einzuhalten.

Jeder als Papierdokument oder als Datei vorliegende Bericht hat eine Versionsnummer, die schon im Dateinamen zu erkennen ist (z.B. "IstAnalyse_v01.doc"). Jede Änderung am Bericht führt zu einer neuen Versionsnummer.

Für Berichte gibt es eine Formatvorlage, die gleich mit Beginn des Projektes festgelegt wird.

Jeder Bericht hat einen Editor, der verantwortlich ist für

- die Aufgabenverteilung für Zuarbeiten zum Inhalt
- das Einpflegen der Zuarbeiten (ggf. selber Überarbeiten oder zu Korrektur zurück an den Zulieferer)
- die Versionskontrolle
- die Verteilung neuer Versionen an diejenigen, die sie lesen sollten
- die Präsentation der Abschlussversion

Berichte müssen rechtzeitig (d.h. 3-5 Tage vor ihrer Vorstellung) unter allen Beteiligten verteilt - und dann von selbigen natürlich auch gelesen werden!

Berichte können eine Versionsgeschichte ("History") enthalten, in der festgehalten wird, was in jeder einzelnen Version gegenüber der Vorgängerversion geändert wurde (+ Datum und Bearbeiter)

Jeder Bericht enthält einen Verteiler, in dem festgehalten wird, wer wann welche Version des Berichtes erhalten hat.

Abgeschlossene Berichte werden anhand von Präsentationsfolien vorgestellt. Die Folien gelangen als Anhang in den entsprechenden Bericht.

Es sind zumindest folgende Berichte zu erstellen:

"Projektmanagement": Enthält die Festlegungen zur Projektorganisation: Projektaufgabe, Kontaktangaben intern/extern, Organigramm, Arbeitspakete, Ganttplan, Meilensteine, Aufbau der Dokumentation, Risikoanalyse (Was kann schief gehen? Was können Sie tun, wenn es schief geht?), ... usw.

"Ist-Analyse und Soll-Konzept": Enthält eine Darstellung des Ausgangszustandes, von dem aus die Projektaufgabe in Angriff genommen werden soll sowie eine möglichst konkrete und detaillierte Darstellung des angestrebten Projektzieles. Da es zu diesem Bericht immer wieder zu Missverständnissen kommt, sei noch einmal ganz klar gesagt: Es geht hier NICHT um das Ist und Soll DES PROJEKTES - sondern um das Ist und Soll DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES. Wenn Sie also ein Projekt über die Optimierung des Containerumschlages bei der Firma XYZ machen, dann sollen Sie in diesem Bericht beschreiben, wie der Umschlag bei XYZ zur Zeit erfolgt (= "Ist-Analyse"), worin die Probleme bestehen und welche Lösung Sie anstreben ("Soll-Konzept"). Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem "WAS streben wir an?" - weniger auf dem "WIE wollen wir dort hinkommen?". So weit Sie schon wissen, WIE Sie es anstellen wollen, den Soll-Zustand zu erreichen, können Sie es natürlich in den Bericht hineinschreiben.

"Abschlussbericht": Enthält eine zusammenfassende Darstellung aller Projektergebnisse und baut auf den zwei vorher genannten Berichten auf (kann sie auch enthalten). Dazu gehört eine CD mit allen Inhalten des Projektverzeichnisses.

Für die inhaltliche Qualitätskontrolle der Berichte ist der Editor verantwortlich.

Für die formale Qualitätskontrolle und die termingerechte Erstellung der Berichte ist der Projektleiter verantwortlich.

"one sheet summary" - eine Super-Idee: Am Ende jeder Woche wird AUF EINER SEITE die Antwort auf die Frage "Wie weit sind wir?" gegeben. (Formatvorlage! -> Arbeitspakete, Zielerreichung, Risiko, Verantwortliche, Ergebnisse der Woche, Offene Punkte, Bis wann, Plan kommende Woche, ...).

7 Projektleiter/in

Er/Sie ...

- führt das Projekt-Controlling durch (Stundenverbrauch pro Arbeitspaket und Mitarbeiter, Zielerreichungsgrad, Risikoeinschätzung)
- ist "Chef/in auf Zeit" und strahlt eine entsprechende Autorität aus
- trifft Terminvereinbarungen und überprüft die Termineinhaltung bei erteilten Aufgaben
- sorgt für eine möglichst gleichmäßige Arbeitsbelastung aller Teilnehmer (s.u. "Projekt-tagebuch"!)
- legt die Tagesordnung für das nächste Meeting fest
- ist i.a. Gesprächsleiter bei Meetings
- bestimmt zu Beginn jedes Meetings den Protokollführer
- ist verantwortlich für die formale Qualitätskontrolle aller Berichte und Präsentationen (nach Form und Inhalt - inhaltlich nicht im Detail, aber Angemessenheit entsprechend der Aufgabenstellung)
- führt den Projektordner (u.a. auch Virentest der Dateien!)
- hält Kontakt "nach oben" zum Dozenten und "nach unten" zu den Team-Mitgliedern
- vertritt das Projekt nach außen (Es muss auf jeden Fall vermieden werden, dass externe Personen - sei es im FB oder darüber hinaus - mehrfach von verschiedenen Projektteilnehmern und womöglich noch zum gleichen Thema angesprochen werden!)
- informiert die Projektmitarbeiter über seine Außenkontakte
- benennt bei längerem Ausfall (z.B. wegen Krankheit) einen Stellvertreter
- kann (und soll!) Projektmanagement-Aufgaben an Projektmitarbeiter delegieren

8 Projektordner

Der Projektordner hat zwei Existenzformen: Eine reale als Aktenordner mit darin abgehefteten Papieren - und eine virtuelle als Verzeichnisstruktur mit darin abgelegten Dateien.

Der Projektordner wird vom Projektleiter geführt.

Der virtuelle Projektordner wird mit Hilfe des Learning-Management-Systems ILIAS realisiert (Ansprechpartner: Herr Kurmeier)

Inhalt des Projektordners (u.a.):

- Dokumentvorlagen (Protokoll, Bericht, Präsentation, Webseite, ...)
- Liste der am Projekt Beteiligten mit ihren Kontaktdaten (neudeutsch "Stakeholder": Sie, der Dozent, Externe, ...- Halten Sie hier auch fest, welches Interesse die einzelnen Leute am Projekt haben. Das kann auch negativer Art sein! Wer hat evtl. ein Interesse am Misslingen des Projektes?)
- Meeting-Protokolle
- Präsentationen und Berichte
- Korrespondenz
- Arbeitsergebnisse
- Fremdmaterial (z.B. aus dem Internet heruntergeladene Dokumente und Software - aber keine Hunderte von Megabytes! dann evtl. eine Linkliste)

Es ist NICHT erforderlich, dass alle als Datei vorliegenden Dokumente ausgedruckt werden. Im "realen" Projektordner werden diejenigen Dokumente gesammelt, die original sowieso auf Papier vorliegen und diejenigen, die Sie für "druckenswert" halten. Bei der Führung des Projektordners ist auf eine sorgfältige Versionskontrolle zu achten, d.h. u.a.

- Jedes Dokument hat eine Versionsnummer!
- Jede Änderung an einem Dokument führt zu einer neuen Versionsnummer!
- Alte Versionen werden eine gewisse Zeit lang aufgehoben!
- Es ist eine Verfahrensweise zur Löschung alter Versionen zu definieren! (inkl. Verantwortlichkeiten)

9 Projekttagebuch

Jeder Projektteilnehmer führt ein persönliches Projekttagebuch.

Das Projekttagebuch wird in MS-Excel erstellt und enthält zumindest die folgenden Spalten:

- Datum
- Was habe ich gemacht? (kurz! Stichpunkte!)
- Wie lange? (auf halbe Stunden gerundet)
- In welchem Arbeitspaket?
- Welches Ergebnis habe ich erreicht? (kurz! Stichpunkte!)
- Was habe ich dabei gelernt? (kurz! Stichpunkte!)

Die Einträge erfolgen wochenaktuell.

Das Projekttagebuch wird zur Differenzierung in der Bewertung herangezogen.

Der Projektleiter überwacht die Projekttagebücher und greift ggf. steuernd ein (wenn er z.B. merkt, dass zu viel Zeit in eine bestimmte Aufgabe investiert wird - oder, wenn im Gegenteil eine wichtige Aufgabe nur ungenügende Beachtung findet)

Für die Projektsteuerung durch den Projektleiter ist es hilfreich, wenn jeder Mitarbeiter nicht nur die bereits geleisteten Stunden einträgt, sondern auch seine persönliche Planung für die nächsten 1-3 Wochen.

Der Projektleiter erstellt aus den Projekttagebüchern der Mitarbeiter eine Tabelle (Zeilen: Arbeitspakete; Spalten: Mitarbeiter) aus der immer aktuell ersichtlich ist, wie viele Stunden jeder Mitarbeiter in welchem Arbeitspaket gearbeitet hat. Diese Tabelle wird wöchentlich aktualisiert und bildet eine Grundlage für das Projekt-Controlling.

10 Bewertung

Bei der Bewertung der Leistungen der einzelnen Projektteilnehmer spielt natürlich die Qualität der erreichten Ergebnisse und deren Dokumentation (Berichte und Präsentationen) eine wichtige Rolle. Da der Dozent aber nicht bei allen Projekttreffen dabei sein kann, werden in erster Linie die Projekttagbücher herangezogen:

- In welchem Stundenumfang hat sie/er sich am Projekt beteiligt?
- Welche qualitativen Beiträge zum Projekterfolg hat sie/er erbracht?
- Hat sie/er über die gesamte Projektlaufzeit kontinuierlich mitgearbeitet?
- Was meint sie/er, gelernt zu haben?

11 Die sieben Projektphasen

... und so läuft ein Projekt üblicherweise ab:

