



Im Auftrag der  
**DH|DUALE  
SH|HOCHSCHULE SH**

**Projektmanagement**

# 0. Einführung

## Vorlesungsinhalte

- Einführung, Projekte und Projektmanagement: Wozu, Projektziele, Probleme, Projekttypen, Phasen
- Organisation von Projekten: Organisationsformen, Stakeholder, Teamtypen und -dynamik
- Vorbereitung und Auftakt zum Projekt: Anforderungen, Machbarkeit, wirtschaftliche Bewertung, Auftrag
- Zeit- und Ressourcenplanung des Projektes: Projektstrukturplan, Ablaufplan, Ressourcen, Risiko
- Controlling, Durchführung, Kommunikation: Kontrolle, Controlling, Berichte, Praxistools
- Projektabschluss, Rückführung in die Linientätigkeit
- Rollen und Konflikte in Projekten
- Klassische Projekte vs. Agile Projekte
- Formen agiler Projekte (z.B. nach SCRUM)
- Entscheidungen zwischen klassischer und agiler Vorgehensweise bei betrieblichen Projekten

# 0. Einführung

## Semesterplanung: Vorlesungsinhalte

15.09.2023	Einführung ins Thema
	Gruppenbildung, High-performing teams
22.09.2023	Projektorganisation, Projektprozess
	The Project Canvas
29.09.2023	Projektziele, -kosten, -nutzen
	Wirtschaftliche Bewertung
06.10.2023	Studienfahrt
13.10.2023	Projektstrukturplan, Zeitplan
	Ressourcenplanung
20.10.2023	Stakeholder, Sponsorship
	Rollen und Konflikte
27.10.2023	Qualitätskontrolle
	Berichte
	Planung und Steuerung
03.11.2023	Agiles vs. Klassisches Projektmanagement

Flipped classroom

# 0. Einführung

## Semesterplanung: Vorlesungsziele

- Die Studierenden können einfache Projekte sowohl im betrieblichen als auch lebensweltlichen Kontext planen und durchführen.
- Die Studierenden können die Bedeutung von Projekten und Prozessen unterscheiden.
- Die Studierenden können auf Konflikte, Probleme und Risiken im Projekt mit Handlungen reagieren.
- Die Studierenden können die Ergebnisse von Projekten bewerten und präsentieren.

# 0. Einführung

## Semesterplanung: Veranstaltungsaufbau

### 1. Input

Neue Konzepte und Ansätze lernen und verstehen

### 2. Groupwork

Neue Konzepte und Ansätze auf das eigene Projekt anwenden

### 3. Steering Committee

Wöchentlicher Bericht des Projektteams zum Projektfortschritt und Einflussnahme durch den Projektsponsor

# 0. Einführung

## Literaturempfehlungen

<b>Titel</b>	<b>Autor, Jahr</b>	<b>Verlag</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Handbuch Projektmanagement: Agil – klassisch - hybrid	Kuster et al., 2019	Springer	Umfangreiches Grundlagenwerk, Beschreibung neuerer Trends im Projektmanagement
Project Management Handbook	Antonio Nieto-Rodriguez, 2021	Harvard Business Review	Must-read für aktuelle Ansätze im Projektmanagement
Kompakt-Training Projektmanagement	K. Olfert, 2019	Kiehl	Knapp und präzise
Projekte zum Erfolg führen	Schelle, 2018	Dtv Beck	Praktisch umsetzbar
Hybrides Projektdesign	Dittmann, 2023	Haufe	Beschreibung moderner, hybrider Ansätze

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

**Der Leistungsnachweis besteht in der Durchführung und Dokumentation eines eigenen Projekts:**

- Es werden Gruppen von max. 5 Personen gebildet
  - Sie definieren in der Gruppe ein Projektziel
  - Sie führen Ihr Projekt durch
  - Sie dokumentieren Ihr Projekt und die erzielten Ergebnisse
  - Sie reichen die erstellten Dokumente zur Bewertung ein
- 
- **Umfang der Projektarbeit: +-10 Seiten; Abgabe: Zum Start des 4. Semesters**

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### Hintergrund:

Ziel der Veranstaltung Projektmanagement ist es, dass Sie die wichtigsten inhaltlichen, theoretischen und operativen Techniken im Bereich des Projektmanagements beherrschen und ein Projekt mittels geeigneter Instrumente planen, durchführen, präsentieren und dokumentieren können. Die Veranstaltung Projektmanagement soll Ihnen nicht nur auf das in Ihrem Studium anstehende Projekt und Ihre Bachelor Thesis vorbereiten. Von Kenntnissen und Erfahrungen im Bereich des Projektmanagements werden Sie auch schon früher und vor allen Dingen ein Leben lang profitieren. Die Techniken / Methoden und Instrumente des Projektmanagements sind relativ einfach zu verstehen und können auch im Selbststudium erlernt werden. Die Schwierigkeit liegt eher in der realen Planung und Umsetzung von Projekten, da Projekte sowohl inhaltlich als auch ablauftechnisch einzigartig und mit Unsicherheit verbunden sind. Der genaue Ablauf, Inhalt und Ausgang eines Projekts sind zu Beginn nicht mit 100%iger Sicherheit vorherseh- und -sagbar. Das ist auch ein Grund, warum so viele Projekte scheitern. Da die Anwendung von Wissen auch die nachhaltigste Lernerfahrung darstellt, liegt der Fokus der Veranstaltung auf der tatsächlichen Anwendung von Techniken des Projektmanagements. Hierzu werden Sie in Teams Projekte planen, durchführen, abschließen und dokumentieren.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Aufgabenstellung:**

In Teams (4-5 Studierende) definieren Sie Projekte, planen und führen diese durch und schließen sie ab. In dieser Veranstaltung ist es wichtig, dass Sie an Projekten arbeiten, die tatsächlichen Nutzen erzeugen. Das spezifische Projektziel festzulegen, ist jedem Team selbst überlassen.

Zu beachten ist bei jedem Projekt, dass die Durchführung im Projektzeitraum stattfinden muss. Potentielle Themen werde ich mit den Gruppen besprechen. Jedes Thema kann nur von einer Gruppe bearbeitet werden.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Deadlines und einzureichende Dokumente/ Dateien:**

Bis zu dem Abend vor Ihrem Vorlesungstermin (23:59 Uhr) in der **zweiten Vorlesungswoche**:

Informieren mich die Projektleiter\*innen über die Teammitglieder via E-Mail.

- Betreff E-Mail: Modul Projektmanagement: Projektteam
- Inhalt:
  - Vornamen und Namen der Teammitglieder
  - Vorname und Name der Projektleitung

Bis zu dem Abend vor Ihrem Vorlesungstermin (23:59 Uhr) in der **achten Vorlesungswoche**:

Der/Die Projektleiter\*in lädt einen Projektsteckbrief zusammen mit einer Kurzbeschreibung des Projekts als .pdf-Datei auf Moodle hoch;

- Der Dateiname folgt dem folgenden Format: „PM-Projektname-Projektsteckbrief.pdf“
- Ein Template für den Projektsteckbrief befindet sich auf Moodle.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

**Einen Tag vor Beginn des 4. Semesters** (KW 16, 21.4.2024, Sonntag, 23:59 Uhr):

Die Projektleiter\*in:

- Lädt einen Projektabschlussbericht auf Moodle hoch. Dateiname folgt dem Format „PM-Projektnamen-Abschlussbericht.pdf“
- Der Abschlussbericht sollte enthalten:

Beschreibung des Projekts: Projektsteckbrief, Meilensteine, Termin-/Projektablaufplan, Personen, Rollen und Verantwortlichkeiten (z.

B. Organigramm), inkl. Dokumentation und Bewertung der Änderungen im Projektverlauf

Analyse der Projektergebnisse: Grad der Zielerreichung, generierter Nutzen, Beurteilung des Verhältnisses von Kosten / Aufwand zu Nutzen

Kurzer Erfahrungsbericht (Lessons learned): Erkenntnisse und Vorschläge für die Zukunft (max. 1 Seite)

- Ein Projektabschlussbericht dient u. a. dem Wissensmanagement, d. h. in jedem Projekt werden Wissen produziert und Erfahrungen gesammelt, die über Dokumentation auch anderen verfügbar gemacht werden sollen. Daher ist es wichtig, Informationen im Abschlussbericht strukturiert, übersichtlich, kurz und prägnant darzustellen, so dass bei Bedarf notwendige Informationen zügig gefunden werden können.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Formelles:**

Aus dem Projektabschlussbericht muss eindeutig und objektiv erkennbar sein, welches Teammitglied welchen Teil erarbeitet hat. Das heißt, jeder/m Studierenden muss ihre/seine individuelle Leistung zuordenbar sein. Hierzu eignen sich Organigramme mit Rollen und Verantwortlichkeiten.

Das Deckblatt des Projektabschlussberichts muss enthalten: Projektname, Namen der Teammitglieder, Studiengang & Semester

Umfang des Berichts: 10DIN A4 Seiten +/-30% im pdf-Format. Die Länge des Abschlussberichts ist stark abhängig vom Ziel und der Natur des Projekts.

Es besteht keine Zitierpflicht. Sollten jedoch Informationen von Dritten etc. verwendet werden, so muss dies durch Angabe der entsprechenden Quellen kenntlich gemacht werden (im Text und im Quellen- / Literaturverzeichnis). Es gibt keine Vorgabe zum Zitierstil.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Bewertungskriterien:**

Projektdurchführung (40% der Gesamtnote)

Fachlich und inhaltlich angemessene und zielgerichtete  
Anwendungen von  
Techniken und Methoden des PMs

Vollständiger Projektabschlussbericht (40% der Gesamtnote)

Projektergebnis (20% der Gesamtnote):

- Ziel wurde erreicht
- Projekt ist nutzenstiftend

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### Tipps:

Starten Sie Ihr Projekt so bald wie möglich

Zeitpuffer einplanen

Schieben Sie die Dokumentation nicht auf!

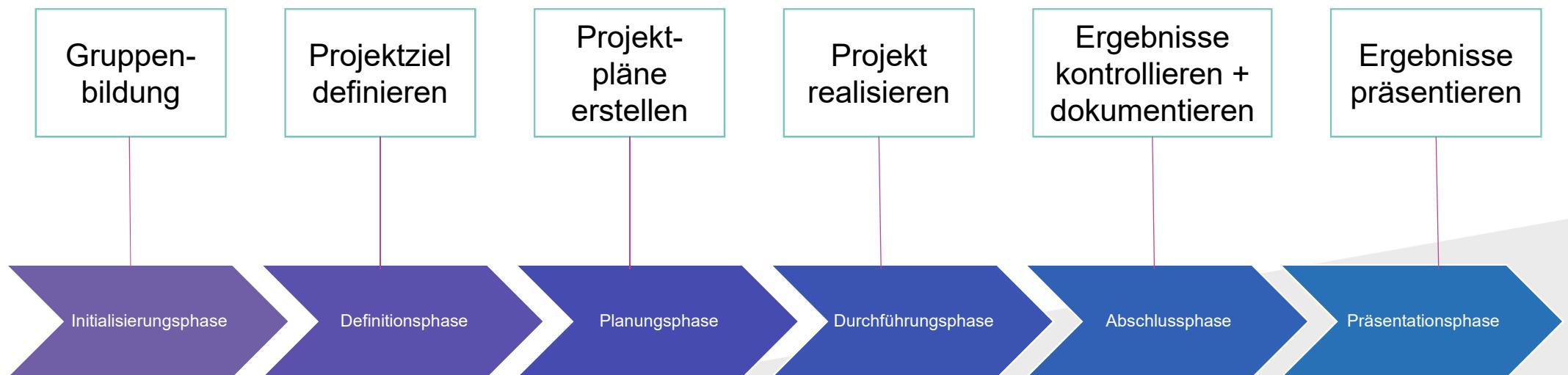
Es kann hilfreich sein, ein Projekttagebuch zu führen.

Falls Sie für Ihr Projekt eine Genehmigung / Erlaubnis oder Antworten von irgendjemanden brauchen, planen Sie hierfür genügend Zeit ein. Denken Sie auch daran, einen Plan B in der Tasche zu haben, falls keine Genehmigung / Erlaubnis erteilt wird. Erkundigen Sie sich so früh wie möglich, ob Sie eine Erlaubnis / Genehmigung bekommen würden (und was dafür notwendig ist).

Für den Erfolg eines Projekts spielen Commitment, Verantwortungsbewusstsein und eine gute Selbstorganisation eines jeden Team-Mitglieds eine große Rolle.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis



# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### Anforderungen an das Projekt:

- Projektabschluss bis zum Start des 4. Semesters
- SMARTe Formulierung des Projektziels
- Projekt mit gesellschaftlichem Nutzen
- **Gemeinsames Brainstorming: Was kann ein Team von 5 Leuten in 6 Monaten auf die Beine stellen, das der Gesellschaft im Allgemeinen/benachteiligten Gruppen hilft?**

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Deadlines:**

Woche 2: Teamnamen und Verantwortlichkeiten per Email schicken

Woche 8: Projektsteckbrief mit Teamnamen und Projektbeschreibung auf Moodle hochladen

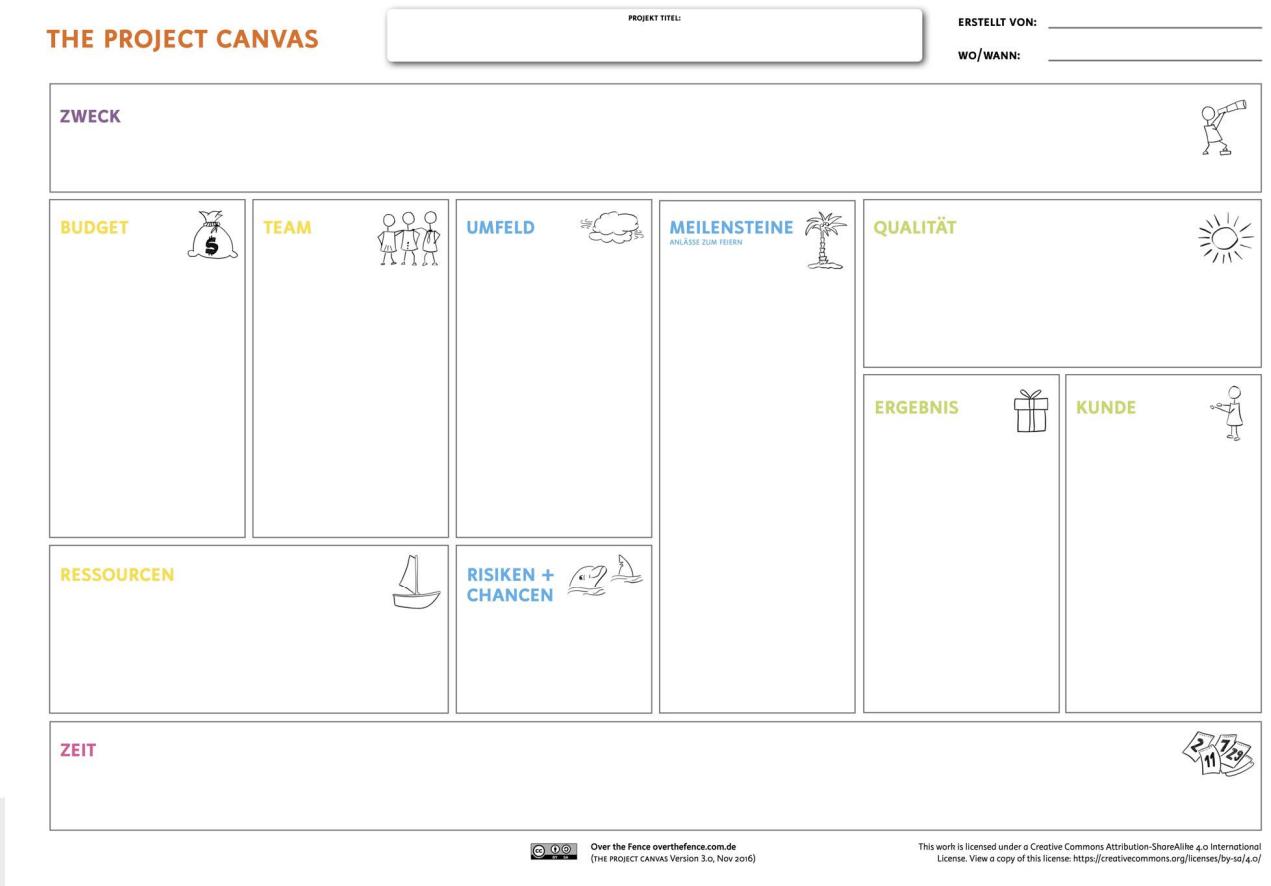
Beginn des 4. Semesters:

Projektabchlussbericht auf Moodle hochladen; gerne Video mit Projektergebnis/ Projektnutzen hochladen (1 Bericht pro Team)

Alle Ergebnisse dürfen auch früher eingereicht werden.

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis: Projektsteckbrief



# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### **Wichtige Hinweise:**

- Projektmanagement ist ein Prozess, beim dem aus Fehlern gelernt wird:  
Reflektieren – verbessern – reflektieren – verbessern
- Life long learning: Sowohl Projektmanagement als auch Teamarbeit lernt man durch das Arbeiten in vielen Teams an vielen Projekten

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis

### Best practices:

- Kommunizieren Sie viel!
- Arbeiten Sie kontinuierlich an Ihrem Projekt!
- Teamarbeit lebt von sozialem Miteinander: Verlässlichkeit, Hilfsbereitschaft, Vertrauen, Respekt
- Jeder hat unterschiedliche Stärken – Aufgaben so verteilen, dass alle Teammitglieder sinnvoll eingebunden sind (nicht alle müssen das gleiche tun)

# 0. Einführung

## Gruppensession

### **Setzen Sie sich in der Gruppe zusammen:**

- Tauschen Sie Kommunikationsdaten aus
- Gleichen Sie ihre Erfahrungen im Bereich Projektmanagement ab
- Wer kann gut
  - Berichte schreiben
  - Videos produzieren
  - Aufgaben koordinieren
  - Mit Stakeholdern kommunizieren

# Einführung: Projekte und Projektmanagement

Wozu, Projektziele, Probleme, Projekttypen, Phasen

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Warum Projektmanagement?

- **Projektmanagement** wurde in den 50er Jahren in der Raumfahrt und im Anlagenbau entwickelt
- Ziel: Lösung komplexer Aufgaben
- Einzelvorhaben mit definierter Aufgabenstellung
- Abgrenzung vom täglichen operativen Geschäft
- Heute wird es in allen Managementbereichen, sowie in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Merkmale des Projektmanagements

- Schaffung einer einfachen, flexiblen und reaktionsfähigen **Temporärorganisation** passend zur Abwicklung des Vorhabens
- Förderung der direkten, interdisziplinären **Zusammenarbeit**
- Klärung der Führungskompetenzen durch Projektorganisation
- Aktivierung von Leistungspotenzial durch Teamarbeit und eine stimulierende Atmosphäre
- Klar definierte und beherrschbare Ressourcen (Zeit, Personal, finanzielle Mittel)
- Schaffung einer **lernenden Organisation**

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Was sind Projekte?



Einführung des Euro in  
mehreren Ländern gleichzeitig



Landung auf dem Mond



3D-Drucker für Körperteile

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Was sind Projekte?



Ocean Cleanup Project



COVID19-Impfstoff

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Was sind Projekte?

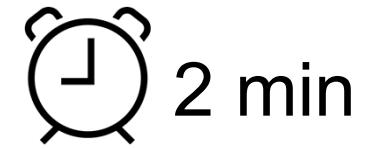
- **Definition nach DIN 69901:**

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch *Einmaligkeit* der *Bedingungen* in ihrer *Gesamtheit* gekennzeichnet ist, z.B.:

- spezielle, einmalige Zielvorgaben
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Was sind Projekte?



- **Beschreiben Sie ein Projekt aus dem privaten oder betrieblichen Bereich:**
- Zeitliche Begrenzung
- Finanzielle Begrenzung
- Personelle Begrenzung

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Was sind Projekte?

- **Typische Merkmale für Projekte:**
- Abgegrenzte Vorhaben (einmalig terminiert und zeitlich begrenzt)
- Innovativer Anspruch (neue Technologien, Prozesse, Ideen)
- Komplexität (Überschreiten gewöhnliche Organisationsstrukturen)
- Phasencharakter (Anforderungen ändern sich im Projektverlauf: Vision, Konzeption, Durchführung, Controlling)
- Zielorientierung (Klar beschriebene Zielsetzung)
- Bereitstellung außerordentlicher Ressourcen (Wissen, Personal, Finanzen)
- Risikobehaftung (verbunden mit Neuartigkeit)
- Verlangen eine eigene Projektorganisation

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Was sind Projekte?

- **Abgrenzung: Nicht als Projekte gelten...**
- **Einmalige Sonderaufträge**, die im Wesentlichen von einer Person, also ohne Projektorganisation, erfüllt werden können
- **Prozesse**, wie kontinuierliche Lernprozesse, Veränderungsprozesse ohne definiertes Ende – in den Strom der Veränderungsprozesse können allerdings Projekte eingelagert werden

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Steigende Relevanz von Projekten

- Seit 2010: „Projektifikation“ der Arbeitswelt
- 40% der Umsätze und Aktivitäten in deutschen Unternehmen stammen aus Projekten
- „Soon in IBM, we will no longer have job descriptions. We will only have project descriptions.“
- Immer mehr große Unternehmen arbeiten im Wesentlichen projektbasiert
- Mitarbeiter der Zukunft gehören nicht mehr in feste Abteilungen, sondern definieren sich über ihre aktuellen Projekte

# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Die Relevanz guter Projektmanager

- Nur 35% der Projekte werden als erfolgreich angesehen
- Jedes Jahr werden ca. 48 Billionen USD in Projekte investiert
- Eine höhere Erfolgsquote würde zu massiven Wohlstandssteigerungen führen
- Projekte haben eine soziale Komponente: Soziale Studien zeigen, dass es für Mitarbeiter besonders motivierend und inspirierend sein kann, in Projektteams mitzuarbeiten
- **Projekte sollen Nutzen bringen, nur darum werden sie durchgeführt!**
- Es braucht gute Projektmanager, damit mehr Projekte nutzbringend sind

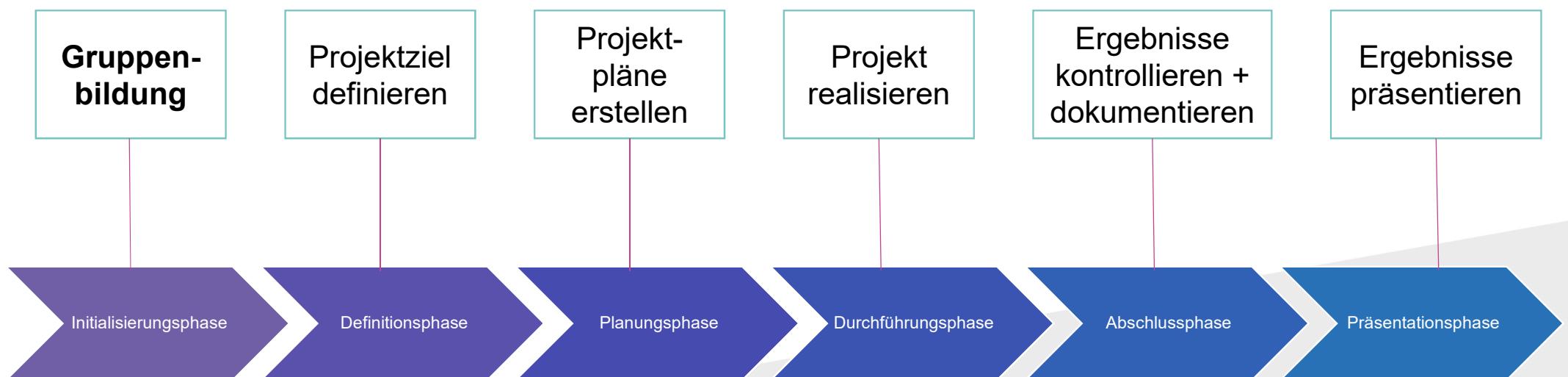
# 1. Grundbegriffe des Projektmanagements

## Die Relevanz guter Projektmanager

- Wie viel Wissen bringen Sie im Bereich Projektmanagement mit?
- Wie viel Erfahrung haben Sie im Projektmanagement?
- Stellen Sie sich in einer Reihe auf – von viel zu wenig Wissen/ Erfahrung

# 0. Einführung

## Leistungsnachweis



# Teammotivation

Schaffung eines High-Performing Teams

## 2. High-performing teams

Was bedeutet das?

- **High-performing teams sind Gruppen von talentierten und motivierten Experten, die gemeinsam arbeiten, um das Projektziel zu erreichen**
- Sie stellen sicher, dass sie produktiv zusammenarbeiten und Ergebnisse von hoher Qualität entstehen
- Antonio Nieto-Rodriguez (Harvard Business Review Project Management Handbook) hat eine Blaupause zur Entwicklung eines High-performing teams erstellt

## 2. High-performing teams

### 1. Introduction



- **Step 1: Introduction**
- Das Team hat Zeit, sich zu treffen und gegenseitig kennenzulernen
- **Übung: Marshmallow-Challenge**

PRO GRUPPE:



1 METER  
KREPPBAND

+

20  
SPAGHETTI

+

1  
MARSHMALLOW



DER HÖCHSTE TURM GEWINNT!

dabei ZAHLT die HÖHE  
des MARSHMALLows



Projektmanagement – Dr. Thea Freese

## 2. High-performing teams

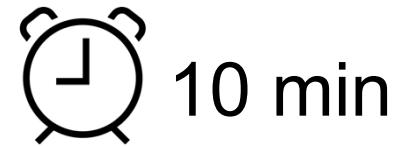
### 2. Goal-setting



- **Step 2: Goal-setting**
- Alle Teammitglieder setzen gemeinsam Ziele für das Projekt und das Team
- **Übung: Goal-setting**
- Jeder schreibt je eine Moderationskarte mit:
  - Zielen für das Projekt
  - Zielen für das Team
- Das Team einigt sich auf Ziele für das Projekt und Ziele für das Team und schreibt diese auf.

## 2. High-performing teams

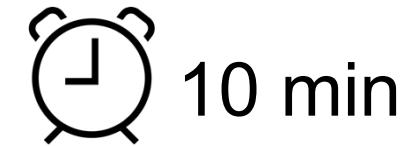
### 3. Ground rules



- **Step 3: Ground rules**
- Das Team hat definierte Erwartungen an Teamverhalten und –werte. Diese Erwartungen wurden aufgeschrieben und besprochen.
- **Übung: Ground rules**
- Jeder schreibt zwei Moderationskarten mit den wichtigsten persönlichen Erwartungen an das Team:
  - Wie sollen sich die Teammitglieder verwalten?
  - Welche Werte sind dir im Umgang miteinander besonders wichtig?
- Das Team definiert gemeinsame Erwartungen und schreibt diese auf.

## 2. High-performing teams

### 4. Contribution



- **Step 4: Contribution**
- Jedes Teammitglied trägt Verantwortung in seinem Erfahrungsbereich und weiß, wie es aktiv zum Gelingen der Projektziele beitragen kann.
- **Übung: Contribution**
- Jedes Teammitglied überlegt zunächst für sich und schreibt sich auf:
  - Worin habe ich Erfahrung?
  - Was kann ich besonders gut?
- Tauscht euch über Erfahrungen und Fähigkeiten aus und überlegt, wer besonders gut welche Tätigkeiten übernehmen kann

## 2. High-performing teams

### 4. Contribution

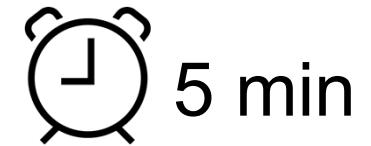
10 min



Projektmanagement – Dr. Thea Freese

## 2. High-performing teams

### 5. Problem-solving and risk-taking



- **Step 5: Problem-solving and risk-taking**
- Das Team hat eine Problemlösungskultur etabliert und ermutigt sich, Risiken einzugehen. Einzelne werden für weder beschuldigt, noch bestraft.
- Übung: Problem-solving and risk-taking
- Besprecht gemeinsam, wie ihr Probleme im Team angehen wollt
- Einigt euch darauf, bei eurem Projekt Risiken einzugehen
- Schreibt beides auf.

## 2. High-performing teams

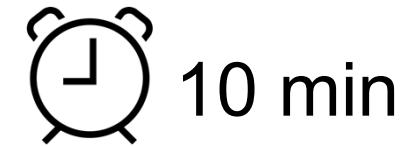
### 6. Joint decision-making



- **Step 6: Joint decision-making**
- Das Team ist in der Lage, zügig Entscheidungen zu treffen, die vom gesamten Team getragen werden
- Übung: Joint decision-making
- Besprecht, wie ihr kommunizieren wollt
- Vereinbart regelmäßige, feste Zeiten, in denen euer Team zusammenkommt, um an dem Projekt zu arbeiten oder über das Projekt zu sprechen
- Schreibt Kommunikationswege und den Zeitplan für feste Projekttreffen nieder

## 2. High-performing teams

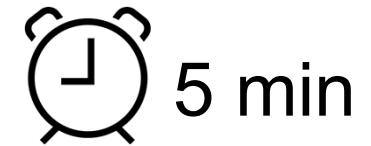
### 7. Conflict-handling



- **Step 7: Conflict-handling**
- Teammitglieder haben das Gefühl, dass sie abweichende Sichtweisen frei äußern können, selbst wenn sie sich mit dem Projektleiter uneinig sind. Konflikte werden zügig und direkt ausgetragen, ohne dass persönliche Beziehungen darunter leiden.
- Übung: Conflict-handling
- Besprecht, wie ihr mit Konflikten im Team umgehen wollt
- Vereinbart klare Regeln für die Konfliktlösung
- Schreibt diese nieder

## 2. High-performing teams

### 8. Feedback



- **Step 8: Feedback**
- Sowohl das Team, als auch einzelne Mitglieder bekommen regelmäßig Feedback und es existiert eine Kultur der stetigen Verbesserung.
- Übung: Feedback
- Legt fest, dass ihr in eurem Team eine Kultur der stetigen Verbesserung etablieren wollt
- Vereinbart neben regelmäßigen Teammeetings separate Termine (können zeitlich im Anschluss sein), an denen ihr Feedback gebt und überlegt, wie ihr als Team besser zusammenarbeiten könnt
- Schreibt diese Termine auf.

## 2. High-performing teams

### 9. Leadership



- **Step 9: Leadership**
- Der Projektmanager und der Projektsponsor verkörpern die Regeln des high-performing teams und leben diese vor.
- Übung: Leadership
- Legt einen Projektleiter fest, der die Einhaltung der Teamregeln sicherstellt und selbst vorlebt.
- Er bestimmt einen Schriftführer, der die vereinbarten Teamregeln in Reinschrift bringt und an alle verschickt.

## 2. High-performing teams

### Aufgabe

- **Bis nächste Woche:**
- Email mit Teammitgliedern und benannter Teamleitung an
- [Thea.Freese@gmail.com](mailto:Thea.Freese@gmail.com)