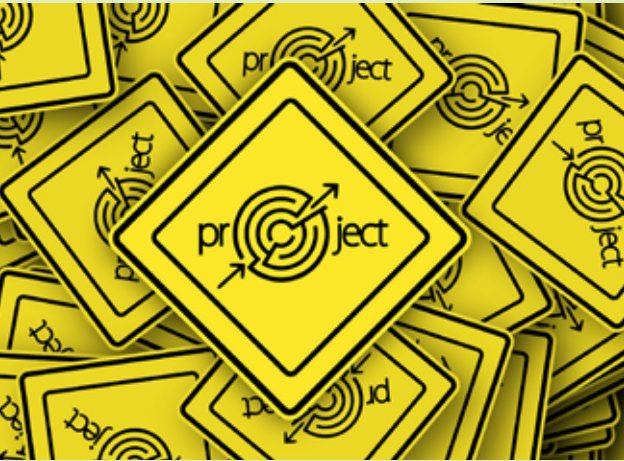


**Marina Hubert****„Ich mach‘ mal ein Projekt“**

Herausforderungen des Projektmanagements und die besonderen Anforderungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

*Optimierungen erwünscht: Projektmanagement birgt oftmals Tücken.*

*Foto: pixabay*

**Projektmanagement – oft geprobt, vielfach gelungen aber noch immer verbesserungsfähig. Aus diesem Grund stellte die 6. Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement dieses Erfolgskriterium der Arbeit in Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den Mittelpunkt der Workshops und Diskussionen. Rund 200 Teilnehmer kamen an die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) in Leipzig und reflektierten das Motto: „Ich mach‘ mal ein Projekt.“ Das Management von Projekten in Wissenschaftseinrichtungen wurde auch mit Blick auf das Spannungsfeld zwischen Hochschulpolitik und institutionellen Zielen wie beispielsweise der Drittmittel- und Grundfinanzierung beleuchtet. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Themen Strategieentwicklung und Kommunikation von und in Projekten. Dieser Sonderteil fasst die Erkenntnisse, Erfahrungen und Schlussfolgerungen der Tagung in einer authentischen Form zusammen. Der kondensierte Leitfaden**

**zum Projektmanagement kann die tägliche Arbeit im Wissenschaftsmanagement erleichtern. Marina Hubert berichtet von der Netzwerktagung.**

„Projektarbeit ist das Kerngeschäft von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern“, stellte Dr. Andreas Mai, der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Netzwerks und Organisator der Tagung, fest. „Wir haben die Tagung bewusst mit dem flapsigen Titel ‚Ich mach‘ mal ein Projekt‘ versehen, um deutlich zu machen, dass zahlreiche Projekte oft ad hoc gestartet werden.“ In einer Podiumsdiskussion und verschiedenen Impulsvorträgen gewannen die Teilnehmer spannende Einblicke in die Herausforderungen des Projektmanagements und konnten in Foren und Workshops ihre Erfahrungen austauschen und an Lösungsansätzen arbeiten.

**Speed-Dating und Open-Space**

Auch das Networking kam nicht zu kurz: Neue Formate, wie das Speed-Dating und die „Open Space“-Veranstaltung ergänzten das Angebot und förderten den Austausch der Wissenschaftsmanager. Dies wiederum stieß auf große Resonanz: „Mich hat die Interaktion der gesamten Tagung begeistert. Ich habe durch den Erfahrungsaustausch viele neue Erkenntnisse gesammelt, die ich nun in meine eigene Arbeit integrieren kann“, so eine Teilnehmerin.

Insgesamt zeigte sich Andreas Mai mit der Tagung zufrieden. „Ziel war es, die Differenziertheit des Themas und seine Komplexität aufzuzeigen. Den Rückmeldungen einiger Teilnehmenden zufolge haben wir das geschafft.“

Abschließend fasste Dr. Elisabeth Scheepers, Geschäftsführender Vorstand des Netzwerks, die Tagung mit den Worten zusammen: „Eine zentrale Frage der Tagung war: Fördern oder belasten Projekte den Gesamtbetrieb? Ich denke darauf haben wir eine Antwort gefunden. Projekte sind sinnvoll, es dürfen allerdings nicht zu viele Projekte gleichzeitig sein und sie sollten bitte gut gemanagt sein!“ Wie das gelingen kann, dazu hat die Tagung viele Perspektiven eröffnet.

**Marina Hubert**

## Die Angst vor dem Braindrain

Zur Problematik Projektlaufzeit und dem damit verbundenen „Braindrain“ – ein Kommentar von Andreas Mai

**„Projekte haben immer eine bestimmte Laufzeit und sind damit auch nur mit kurzfristigen Verträgen für Mitarbeitende verbunden. Für junge Leute ist das noch ok, sie sehen darin nicht ein so gravierendes Problem, während es für Ältere schon schwierig ist.“**

Projekte haben nicht nur Auswirkungen für den Mitarbeiter an sich, sondern auch auf die gesamte Hochschule. Es stellt insofern ein Problem dar, als dass alle toll ausgebildeten Leute nach Projektschluss einfach weg sind und mit ihnen nicht nur ihre Arbeitskraft, sondern auch das Wissen und die Expertise verschwindet. Ein Kollege von mir bezeichnet das immer als „Braindrain“. Immer häufiger kommt es darüber hinaus auch noch vor, dass Mitarbeiter das Projekt vorzeitig verlassen – sei es wegen neuer Projekte, oder auch anderen mit längerer Laufzeit.

So verliert das ganze Projekt nicht nur Personal, sondern eben auch das Wissen. Es stellt sich also immer wieder die Frage: Suchen wir noch neue Mitarbeiter? Schaffen wir das? Doch selbst wenn Verstärkung gefunden wird: Der Braindrain bleibt. Darin sehe ich ein ganz zentrales Problem.“

### Ergänzende Stimmen zum Auftakt der Tagung

**Magdalena Thöne, TU Dortmund:** „Projektmanagement an Hochschulen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Viele Aufgaben setzen wir letztendlich als Projekte um, auch wenn sie dieses Label offiziell nicht haben. Der Austausch, auch mit Menschen, die in ähnlichen Bereichen arbeiten, die vielleicht auch noch keine Lösung für bestimmte Problematiken haben, ist hilfreich. Vielleicht finden wir gemeinsam eine Lösung.“

**Christian Stempfl, Universität Potsdam:** „Ich beschäftige mich in der Verwaltung häufig mit dem Thema Projekte und lerne aus dem Austausch und anhand von Best Practice-Beispielen. Die Herausforderungen beim Management von Projekten sind mit Sicherheit die Vielzahl von Akteuren, die Vielfältigkeit von Verantwortlichkeiten und die oftmals fehlende Zeit. Darunter leidet insbesondere die Kommunikation, die meines Erachtens nach allerdings am wichtigsten ist. Lösungsmöglichkeiten sehe ich hierbei vor allem im Abteilungsaufbau und darin, offen auf die Beteiligten zuzugehen!“

**Dagmar Bankamp, Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG),** ist zum ersten Mal bei einer Tagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement dabei. Sie arbeitet im Team „Internationales Forschungsmarketing“ bei der DFG und ist besonders auf der Suche nach Anknüpfungspunkten zu ihrer Arbeit und möglichen Kontakten. „Viele Teilnehmende gehören zur Zielgruppe meiner Arbeit. Da ist es interessant zu erfahren, wie sie bestimmte Themen sehen, was sie an ihrer Institution im Bereich Forschungsmarketing machen und wie ich sie dabei unterstützen könnte.“

**Heike Gödderz, Technische Hochschule Köln,** ehemalige Netzwerk Fellowship-Stipendiatin sieht Herausforderungen im Hinblick auf Projektmanagement vor allem bei Großprojekten. „Zentraler Bestandteil dieser Herausforderung ist es, alle Mitarbeiter trotz Frustration und Rückschlägen durch die Projekte zu bekommen. Es gilt, sie durch Kommunikation auch mal durch das Tal der Tränen zu führen und klar zu machen: Wir schaffen das!“



*Talentschwund: Das Verlassen von laufenden Projekten hängt mit vielen Faktoren zusammen.*

*Foto: Tim Reckmann/pixelio*

BEISPIEL GEMEINSCHAFTSPROJEKT

# ProKooperation der Universität und der HTWK Leipzig

Eine hochschulübergreifende Kooperation in Lehre und Nachwuchsförderung



*Synergieeffekt: Hochschulübergreifende Kooperation bietet viel Potenzial für Nachwuchsförderung.*

*Foto: Angelina Ströbel/pixelio*

**Im Rahmen des Vorprogramms stellten Dorothea Braun, Jana Weigel und Lisa Vordermeier-Weinstein das Gemeinschaftsprojekt ProKooperation der Universität Leipzig und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig vor. Gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutierten sie über die Herausforderungen der Kooperation, tauschten Erfahrungen aus und gaben hilfreiche Implikationen für die eigene Arbeit.**

„Bei dem Projekt Profilabstimmung und Kooperation, kurz ProKooperation genannt, handelt es sich um eine hochschulübergreifende Kooperation in Lehre und Nachwuchsförderung zwischen der Universität Leipzig und der HTWK Leipzig“, führte Projektkoordinatorin Dorothea Braun von der Universität Leipzig ein. Ziel sei es, die Kooperation beider Hochschulen zu intensivieren sowie eine Profilierung der jeweiligen Studienangebote zu schaffen.

## **Zwei Standorte – ähnliches Angebot**

Ausgangspunkt des Projektes war der Hochschulentwicklungsplan 2020, der eine verstärkte Abstimmung der Studienangebote und die Profilbildung durch Schwerpunktsetzung fordert. Insbesondere vor dem Hintergrund der räumlichen Nähe von Universität Leipzig und HTWK Leipzig stellte sich die Frage nach Synergiepotenzialen. „In Leipzig bieten die Universität und die HTWK ähnliche Studienangebote, insbesondere in den Fachbereichen Informatik und Wirtschaftswissenschaften, an zwei verschiedenen Standorten in einer Stadt an. Unser Anliegen war es, das Profil der jeweils anderen Hochschule den Studierenden in einem gewissen Umfang zur Verfügung zu stellen, um das curriculare Angebot zu verbreitern und den Hochschulstandort Leipzig durch das komplementäre Angebot attraktiver zu machen“, erklärt die Projektkoordinatorin.

## **Pilotprojekt Masterstudiengänge im Fachbereich Informatik**

Als Pilotprojekt entschied man sich hierbei für die Masterstudiengänge der Informatik. „Dieser Fachbereich eignet sich insofern, dass sich die beiden Hochschulen in diesem sehr gut ergänzen, erläutert Jana Weigel. Auch die Entscheidung, das Projekt am Masterstudiengang durchzuführen, sei bewusst gefallen: „Hierbei handelt es sich zum einen um einen kleineren und überschaubaren Kreis, zum anderen sind die Inhalte im Master spezifischer. Die Masterstudiengänge sind daher profilbildender und bieten entsprechend eine gute Voraussetzung für das Projekt.“

## **„Auf persönliche Ebene bringen“**

Neben der Profilbildung seien auch die Initiierung regionaler Abstimmung sowie die Etablierung inhaltlicher Fachabstimmung Ziel der Kooperation. Um diese allerdings zu erreichen, waren sowohl rechtliche als auch administrative Herausforderungen zu meistern. „Zum einen mussten die ganzen Rahmenbedingungen der Modulöffnung geklärt werden. Wer darf welche Kurse besuchen? Wie geht man mit ähnlichen Modulen um? Wie werden diese angerechnet?“ Insofern habe man den Kooperationsgrundsatz der komplementären Nutzung zum eigenen Curriculum gefasst. „Das bedeutet zum Beispiel, dass die Grundmodule an der Heimathochschule belegt werden müssen. Darüber hinaus können sich die Studierenden der HTWK Leipzig drei Module

der Universität Leipzig anrechnen lassen und die Studierenden der Universität Leipzig vier Module der HTWK Leipzig.“

Daneben mussten auch Hemmnisse unter den Projektpartnern abgebaut werden. „Hier war es wichtig, die Beteiligten an einen Tisch zu bringen und das Ganze auf eine persönliche Ebene zu heben. So konnten die Hürden abgebaut und eine Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit geschaffen werden“, erklärt Dorothea Braun. Von Vorteil sei hier auch die Eingliederung des Projektes in die verschiedenen Ebenen der beteiligten Hochschulen gewesen. „Das Projektteam mit Sitz an beiden Hochschulen stellte dabei die Koordinierungsfunktion dar.“



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

### **Evaluationsinstrumente und Qualitätssicherung**

Besondere Nachfrage provozierte die Frage nach den Evaluationsinstrumenten und der Qualitätssicherung. Hier seien im Jahr 2015 Erwartungsabfragen durchgeführt und eine Bachelor-Projektgruppe eingerichtet worden. Mithilfe von qualitativen Interviews sollte herausgefunden werden, wie die Kooperation bei den Beteiligten ankommt und was es für Verbesserungswünsche gibt. Ein zentraler Aspekt hierbei: Die Umstellung des Anmeldeverfahrens, das mithilfe eines Tools im Anschluss vereinfacht wurde. „Die Studierenden können sich jetzt mit ihrer zentralen Nutzerkennung eigenständig in dem Portal anmelden. Das erspart im hohen Maße Verwaltungsaufwand“, freut sich Dorothea Braun.

### **Unterschiedliche Creditsysteme an beiden Hochschulen**

Die Regelungen zur Anrechnung wurden hinterfragt. Problematisch seien in diesem Zusammenhang die verschiedenen Credit-Vergaben an den beiden Hochschulen. „Während die Universität Leipzig ein Fünf- und Zehn-Leistungspunktesystem verwendet, vergibt die HTWK sechs Leistungspunkte pro Modul“, erklärt Jana Weigel. Auf diese Problematik sei man auch an anderen Hochschulen schon gestoßen, teilt ein Teilnehmer seine Erfahrungen. „Hier haben wir die Lösung gefunden, die unterschiedlichen Creditanforderungen über getrennte Leistungsnachweise auszugleichen. Wenn ein Studierender an seiner Heimathochschule mehr Credits nachweisen muss, als der Kurs nach dem vorliegenden Creditsystem hergibt, muss er beispielsweise eine längere Hausarbeit schreiben oder zusätzlich ein Referat halten. Das funktioniert bis dato ganz gut.“

### **Nutzen für die Studierenden?**

Insgesamt müsse man sich immer der Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen stellen. Gerade in diesem Zusammenhang wurden auch kritische Stimmen laut. Einige Diskussionspartizipierende stellten die Frage nach dem Reiz, der für die Studierenden besteht. „Ich finde das unheimlich spannend“, sagte Gunnar Jenet, Brandenburgische Technische Universität (BTU) Cottbus Senftenberg, „allerdings stellt sich mir die Frage nach dem Reiz für die Studierenden. Wenn es sich gerade mit der Anrechnung mitunter so schwierig verhält.“, gab er zu bedenken. „Dann können sie auch gleich ins Auslandssemester gehen“, ergänzte eine Teilnehmerin.

### **Ausblick**

Insgesamt befinde sich das Projekt noch in einer Lernkurve („... aber irgendwie muss man anfangen...“). Man könne durchaus auf erfolgreiche Jahre zurückblicken. Zu Beginn, im Sommersemester 2015, gab es noch 9 Module mit 11 Studierenden, im Jahr 2016 waren es pro Semester im Schnitt bereits 13 Module mit bis zu 22 Studierenden. Die Förderung des Projektes endete zum Jahresende 2016 und damit auch die Arbeit des Projektteams. „Wir haben mit unserer bisherigen Vorleistung eine gute Grundlage gelegt. Jetzt liegt es an den Kooperationspartnern diese zu festigen und auszuweiten. Wir sind gespannt, wie es sich entwickelt!“

## VERBUNDPROJEKTE

# Vom Projekt zum Produkt

Kommunikationsprozesse in Verbundprojekten



*Wissenschaftskommunikation: Verständigung ist das A und O für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Verbundprojekten.*

*Foto: pixabay*

**„Verbundprojekte an Hochschulen haben an der Zahl enorm zugenommen“, führte Thomas Pieper, Leiter Kommunikation und Geschäftsentwicklung am Projektträger Jülich zu Beginn des Forums an. „Damit stehen die Projektpartner vor der Herausforderung, immer vielschichtigere Kommunikationsprozesse zu strukturieren und eine gelungene Kommunikation nach außen zu etablieren.“**

## Kooperation und Koordination

„In Verbundprojekten bearbeiten Projektpartner einen umfangreichen (Forschungs-) Gegenstand“, weiß Dr. Iren Schulz, Mitarbeiterin für Projektkommunikation im BMBF-Projekt „Professional.Bauhaus“ der Bauhaus Universität Weimar. Das erfordert ein hohes Maß an Koordination. „Hier bietet sich eine Koordinationsstelle an, die die Prozesse organisiert und Ergebnisse dokumentiert.“ Je nach Art des Projektes seien hierbei auch Kooperationen zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft nötig. „Hier wird besonders deutlich, dass die Hochschulen auf einem zweiseitigen Markt agieren“, sagt Dr. Thorsten Kliewe, Vorsitzender des University Industry Innovation Network. „Auf der einen Seite stehen die Lehrenden und Forscher, auf der anderen Seite die Öffentlichkeit. Beide Märkte müssen gleichzeitig bedient werden.“ Er plädiert für die „Entrepreneurial University“ und bestätigt Iren Schulz Aussage. Kliewe dazu: „Universitäten und Hochschulen müssen in Zukunft marktorientierter und unternehmerischer agieren, wenn sie einen größeren sozioökonomischen Nutzen stiften möchten.“

## Multimediale Sichtbarkeit und Vermarktung von Forschung

Mit Blick auf die externe Kommunikation von Verbundprojekten bedeutet dies vor allem, wissenschaftliche Themen in die Öffentlichkeit zu tragen. „Wissenschaftskommunikation meint das Management der Kommunikation über die Wissenschaft in die Öffentlichkeit. Dabei geht es vor allem um Legitimation, Anschlusskommunikation sowie Interessenkommunikation“, erklärt Iren Schulz. Ihre grundlegende Frage lautet dennoch: „Wie groß ist im Allgemeinen das Interesse der Öffentlichkeit an wissenschaftlichen Themen?“

## Unterschiedliche Perspektiven

Hier bestehe oftmals eine Differenz zwischen Innen- und Außenwahrnehmung, wie Dr. Elisabeth Hoffmann, Leiterin der Stabsstelle Presse und Kommunikation der Technischen Universität Braunschweig, weiß. Sie beschreibt: „Da kommt schon einmal ein Forscher zu mir ins Büro und sagt: Das wäre doch mal ein Thema für die ZEIT! Ganz nach dem Motto: Machen Sie mal!“ Mit Blick auf den Nachrichtenwert sei dies allerdings oftmals schwierig bis unmöglich. Die Medien



interessiere ein Forschungsprojekt, wenn es gut vermittelbar, zum Beispiel besonders alltagsnah oder besonders skurril sei. Anliegen der Forscher sei es dagegen oft, im Wettbewerb die Leistungen von Teams und Verbänden zu kommunizieren. Daraus ergeben sich sehr unterschiedliche Perspektiven, die häufig nicht in Einklang zu bringen seien.



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

### Zielgruppenspezifische Ansprache

Wie eine zielgruppenspezifische Ansprache auch in Verbundprojekten gelingen kann, zeigte Merle-Marie Kruse, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Schwerpunktprogramm „Mediatisierte Welten“ an der Universität Bremen. „In dem Forschungsverbund haben insgesamt 33 Teilprojekte an 18 Standorten mitgewirkt. Die zentralen Aufgaben und Aktivitäten der Koordination eines solchen Verbunds sind sehr vielfältig: von Administration über inhaltliche Arbeit und Vernetzung bis hin zu Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.“ Im Forum stellte sie die externe Kommunikationsarbeit des Projektes vor. Besonders wichtig sei die zielgruppenspezifische Ansprache. „Hierfür haben wir bestimmte Instrumente, wie einen Newsletter, die Website, Social Media, fachbezogene Medien, einen Weblog entwickelt und Artikel und Interviews in Presse und Rundfunk erreicht. Als besonders relevant hat sich in unserer Arbeit die Unterscheidung zweier Zielgruppen herausgestellt: einerseits Fördereinrichtung und wissenschaftliches Fachpublikum sowie andererseits breitere Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft.“

### Die Relevanz von Marken in der Kommunikation

Für Elisabeth Hoffmann stellt sich weiter die Frage, ob man Verbundprojekte als solche überhaupt kommunizieren kann. Eine Herausforderung ist die Vielzahl an Akteuren und deren Einzelinteressen. „Es ist nicht nur die eigene Einrichtung, die Ansprüche stellt, eigene Interessen haben auch die Verbundpartner, der Geldgeber und weitere Kooperationspartner.“ Dabei entsteht ein undurchsichtiges Netz an Wünschen, Ansprüchen und Vorstellungen. „Das Dilemma erkennt man oft schon daran, dass überall Logos wuchern.“ Doch hier hat die Kommunikationsleiterin einen Rat: „Es geht in Wirklichkeit nicht um Beziehungen zwischen den Akteuren, es geht nicht vorrangig um Organigramme und darum, alle gleichzeitig glücklich zu machen. Es geht zuerst einmal um Beziehungen zwischen Marken. Gute Marken bilden ab, was sichtbar sein soll. Sie können Hierarchien bilden.“

” Ziel ist ein gemeinsames Verständnis für die Vorstellungen der jeweiligen Partner, an dessen Ende ein Entscheidungsbaum steht, der eine klare Markenhierarchie abbildet.

### Das Braunschweiger Modell

Die Technische Universität Braunschweig hat für ihre Kommunikationsarbeit das sogenannte „Braunschweiger Modell“ entwickelt. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis für die Vorstellungen der jeweiligen Partner, an dessen Ende ein Entscheidungsbaum steht, der eine klare Markenhierarchie abbildet. „Damit setzen wir am Anfang an. Die Markenhierarchie bildet den Ausgangspunkt für die weitere Zusammenarbeit, denn: wenn ich eine Markenhierarchie habe, weiß jeder, wo sein Platz ist“, sagt Hoffmann. Natürlich sei das mit einem gewissen Aufwand verbunden, der sich schlussendlich aber rentiert. „Insgesamt entsteht ein wirtschaftlicher Nutzen und weniger Aufwand für alle Beteiligten. Zusätzlich sorgt die Integration für Sicherheit. Jeder weiß, wo seine Position ist, jeder weiß, was er zu tun hat.“

Das Fazit Elisabeth Hoffmanns lautet: „Kommunikation ist Vertrauensarbeit. Es geht darum, Beziehungen zu schaffen und das Projekt so auch von innen heraus zu stärken. Nur so kann es dann auch mit einem Mehrwert nach außen getragen werden.“

## PROJEKTLEITUNG

## Führung im Projekt

### Rollensetzung und Rollenverständnis

Die Leitung von Projekten braucht nicht nur angemessene Strukturen. Sie braucht auch Personen, die diese Aufgabe im spezifischen Projektkontext wahrnehmen und vor allem wahrnehmen können. Der Workshop „Führung im Projekt: Rollensetzung und Rollenverständnis“ lenkte den Blick auf die Führungsrolle in Projekten und die Fragen und Herausforderungen, die sich die Akteure in diesem Zusammenhang stellen.

Teilnehmerin Dr. Andrea Saage zeigte sich begeistert: „Mir hat es sehr gut gefallen. Vor allem das Format war toll. Zunächst wurde

eine These vorgestellt, die wir dann interaktiv behandelt und Lösungsvorschläge erarbeitet haben. Die Antwort kam daher meist aus der Runde heraus. Viele haben auch Best-Practice Beispiele eingebracht und an konkreten Situationen die Notwendigkeit verdeutlicht, sodass ein wertvoller Austausch entstanden ist. Ich habe viel für mich mitgenommen!“

Inhaltlich ging es vor allem darum, wie man Rollen definieren kann, wie man Führung ohne Weisungsbefugnis durchsetzen kann und wie man das Team dazu bekommt, als Team zu arbeiten. „Kernaspekt war dabei

immer eine klare Definition: Wie ist meine Rolle, wie will ich führen? Was will ich?“ Darüber hinaus sei es wichtig, auch immer einen Rollenabgleich vorzunehmen: „Wie sehe ich die Rolle, wie sehen andere mich in der Rolle?“ Als zentrale Mechanismen von Führung im Projekt wurde festgehalten, Regeln festzulegen, Zuständigkeiten zu vergeben, aber auch Grenzen zu setzen und vor allem Kommunikation zu entwerfen. „Das ist wirklich das A und O in der Führung, in Projekten und darüber hinaus“, fasst Andrea Saage zusammen.

## EXTERNE PROJEKTE

## Fluch oder Segen für die Hochschulen?

Ein Gespräch mit dem Teilnehmer Matthias Hauf, verantwortlich für das zentrale Forschungsmanagement an der FH Potsdam

Im Workshop „Fluch oder Segen externer Projekte“ thematisierten die Referenten Prof. Dr.-Ing. Markus Krabbes, Prorektor für Forschung der HTWK Leipzig, und Prof. Dr. Matthias Schwarz, Prorektor Forschung und Nachwuchsförderung der Universität Leipzig, gemeinsam mit Staatssekretär Uwe Gaul den Einfluss von Drittmittelprojekten auf die Steuerung der Hochschulen. Diskutiert wurden hierbei vor allem die Chancen und Risiken, die sich durch das Einwerben externer Projektmittel ergeben.

Am Ende der Diskussion hat Teilnehmer Matthias Hauf auf die Eingangsfrage nach Fluch oder Segen externer Projekte eine Antwort. „Sowohl als auch“, lacht er. Zum einen seien externe Projekte wichtig für das Renommee,

sie machten auf der anderen Seite aber auch Arbeit. „Darüber hinaus muss man in diesem Zusammenhang auch die in der Podiumsdiskussion angesprochene Problematik des Spannungsfelds zwischen politischen Interessen und der Wissenschaftsfreiheit thematisieren. Wie unabhängig ist man dann als Wissenschaftler?“ Hier habe das Forum noch einmal interessante Perspektiven aufgezeigt, für die er sich mitunter noch mehr Zeit gewünscht hätte. „Natürlich ist das alles sehr komplex. Ich habe schon von vielen gehört, dass man das eigentlich auf einer Tagung über mehrere Tage besprechen müsste“, äußert Matthias Hauf.

„Dann könnten wir solche Themen nicht mit so hochkarätigen Referenten diskutieren“, gibt seine Tischnachbarin zu bedenken, die

ebenfalls am Workshop teilgenommen hat. „Ich finde jedoch, das zeichnet die Tagung aus: wertvolle Kontakte, die man nicht jeden Tag hat. Besonders beeindruckt hat mich auch, dass sich Uwe Gaul als Staatssekretär so viel Zeit genommen hat.“ Mit Blick auf das Forum meint sie weiter: „Die Problematik besteht hauptsächlich darin, dass durch externe Projekte der Mainstream gefördert wird.“

Aber ginge es auch anders? „Ich fand die folgende Idee, die während des Workshops aufkam, ganz interessant“, wirft Matthias Hauf ein. „Die Lotteriereaktion. Da würden Projekte eben nicht nur durch Begutachtung ausgewählt, sondern zum Beispiel 25 Prozent der eingegangenen Projektideen durch ein Losverfahren entschieden. Das finde ich interessant!“

DSCHUNDEL PERSONALMANAGEMENT

# Strategische Personalplanungen und -entwicklung in Projekten



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

Ein Gespräch mit den Referentinnen Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin des Zentrums für Studium und Lehre der Universität Bielefeld, und Dr. Solveig Randhahn, Fakultätsgeschäftsführerin an der Universität Duisburg-Essen

Beim Personalmanagement an Hochschulen geht es nicht nur um die Frage, wie geeignete Personen für die anstehenden Aufgaben gefunden werden können. Es müssen rechtliche Rahmenbedingungen und administrative Vorgaben berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die folgende Frage: Wie kann gute Personalplanung und -entwicklung in Projekten gestaltet werden? Meike Vogel, stellvertretende Leiterin des Zentrums für Studium und Lehre der Universität Bielefeld, und Solveig Randhahn, Studiendekanin und Fakultätsgeschäftsführerin an der Universität Duisburg-Essen, haben diese Thematik mit dem Kanzler der Bauhaus Universität Weimar, Dr. Horst Henrici, und den Teilnehmenden ihres Forums „Dschungel Personalmanagement: Strategische Personalplanungen und -entwicklung in Projekten“ diskutiert.

## Ein Themenfeld, das der Bearbeitung bedarf

„Personalplanung und Entwicklung von Projektpersonal stellt ein zentrales Themengebiet dar, wenn es um die Frage des Projektmanagements an Hochschulen geht“, weiß Solveig Randhahn. Das Thema Personalentwicklung in Projekten sei allerdings noch im Aufbau und es herrsche noch viel Ratlosigkeit darüber, wie man das Thema angeht. „Es bedarf neuer Ideen und kreativer Lösungen. Das ist in der Vergangenheit noch zu wenig betrachtet worden.“

## Besondere Anforderung: Projektmitarbeiter halten und Wissen bündeln

Das Personalmanagement im Hochschulkontext unterliegt speziellen Anforderungen, wie

Meike Vogel erklärt: „Projekte an Hochschulen unterliegen ganz eigenen Einstellungs- und Ablaufkriterien. Da wären zum einen die zeitliche Begrenzung des Projekts und die Gefahr der Wissensabwanderung mit den scheidenden Projektmitgliedern. Es stellt sich die Frage: Wie kann sowohl eine gute Personalentwicklung für die einzelnen Mitarbeiter gewährleistet als auch Expertise im Projekt gehalten werden?“ Hier gelte es, Personalmodelle zu entwickeln, die diesen Anforderungen gerecht werden. „Das heißt allerdings nicht, dass nur Dauerstellen geschaffen werden sollen. Es bedarf einer differenzierten und systematischen Planung und dabei gilt es zu klären: Was brauche ich?“ Eine Möglichkeit, die auch im Rahmen des Workshops diskutiert wurde, seien laut Vogel sogenannte Mitarbeiterpools. Einen solchen Mitarbeiterpool hat beispielsweise die Universität Jena aufgelegt. Vogel dazu: „Hier berichtete eine Teilnehmerin von einem Projektpool, der sich speziell mit der Thematik des Projektes auseinandersetzt. Die Mitarbeiter sind breiter aufgestellt und das Wissen kann längerfristig gebunden werden.“

## Kooperation und Zusammenarbeit

Wichtig für den Aufbau eines umfassenden Personalmanagements sind die Kommunikation und der Austausch zwischen den verschiedenen beteiligten Bereichen. Hochschulleitung, Personalabteilungen, Personalrat und Fakultäten seien hier alle gefragt, kommentiert Solveig Randhahn. An dieser Stelle bestünde häufig noch viel Diskussionsbedarf darüber, wie im konkreten Fall eine gute Kooperation zwischen Personalab-

teilung, Fachbereichen und Hochschulleitung organisiert werden kann. Wie kann man die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen und zusammenführen? „Kooperationen sind in diesem Zusammenhang und im Projektaustausch natürlich anspruchsvoll und bedürfen Offenheit für die jeweils anderen involvierten Perspektiven, die alle auf eine bestimmte Weise ihre Berechtigung haben“, gibt die Referentin Randhahn zu bedenken. „Entscheidend sind genaue Absprachen.“

## Kommunikation

Das lasse sich aber auch auf alle Projekte übertragen. „Ob Verbundprojekte, Kooperationsprojekte oder eigenständige Forschungsprojekte: Kommunikation ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt. Es gilt mit allen Beteiligten zu sprechen, gemeinsam Aufgaben und Tätigkeitsprofile zu entwickeln und dabei alle Beteiligte ins Boot zu holen“, erklärt Solveig Randhahn. Das gilt auch für die Personalentwicklung an sich. Hier sind sich beide Referentinnen einig: „Man darf Mitarbeiter nicht mit latenter Hoffnung auf Festanstellung binden. Das führt zu Frustration und frühzeitiger Abwanderung, die von keiner Seite gewünscht sein kann. Personalentwicklung sollte daher Eingang in Projekte finden und in Zukunft weiter ausgebaut werden, sodass zielgerechte und passgenaue Lösungen gefunden werden können.“



## „Do it Yourself“-Open Space



Jeder nach seiner Fassung: Das Format „Do it yourself“-Open Space ermöglicht einen konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaftsmanagern.

Foto: pixabay

Mit dem neuen Format „Do it yourself“-Open Space konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst aktiv werden und eigene Impulsvorträge, Foren oder Workshops anbieten. Teilnehmer schlugen eigene Themen vor, die sie interessieren und fanden sich mit Gleichgesinnten zusammen. „Fragen, Ideen, eine Herausforderung im Arbeitsalltag oder ein Erfahrungsaustausch, all das kann jetzt Platz finden“, lud Birga Stender die Anwesenden zum Mitmachen ein – nachfolgend eine Auswahl der vorgetragenen Themen.

### Heartworking: Der Faktor Herz in Projekten

Birga Stender, Leibniz Universität Hannover

Emotionen und mehr Herz in Projekten thematisierte Birga Stender von der Universität Hannover in ihrem Workshop „Heartworking – der Faktor Herz in Projekten“. Sie stellte die Frage nach dem Thema „Brauchen wir mehr Herz in Projekten und wenn ja kriegen wir das hin?“ Sie lud damit zu einem „herzhaften Austausch“ ein. Der zentrale Aspekt der Runde war: „Helfen Emotionen in Projekten oder schaden Sie?“ Und Birga Stender weiß: „Grundsätzlich haben Emotionen immer zwei Seiten. Positive Emotionen können unterstützen, negative eher hindern und gar Konflikte fördern.“ Gemeinsam mit den Teilnehmern diskutierte sie daher Vor- und Nachteile auf beiden Seiten.

„Zum einen helfen Emotionen, das Projekt anzunehmen und es klappt ja auch besser, macht mehr Spaß. Auf der anderen Seite lässt man sich von Emotionen leiten. Zum Beispiel wenn man in einer akuten Frustsituation wutentbrannt eine E-Mail losschickt. In solch einem Fall können Emotionen eben auch Konflikte befördern“, erklärt eine Teilnehmerin. Hier sei es besonders wichtig, die Emotionen zu erkennen, Konflikte offen zu thematisieren und konstruktiv mit ihnen umzugehen. „Was dabei hilft, sind mit Sicherheit auch persönliche Beziehungen. Die sind gerade, wenn es um Emotionen geht, wirklich entscheidend. Durch den persönlichen Kontakt bekommt man viel besser und schneller mit, wie es den Beteiligten gerade in dem Projekt geht, hat mehr Chancen, mit Emotionen gut umzugehen und kann sie für das Projekt positiv nutzen“, fasst die Teilnehmerin die Überlegungen des Austauschs zusammen.

„Ein Teilnehmer hat den – wie ich finde – schönen Vergleich der Glue Guys aus dem Basketball eingebracht“, erzählt Stender. „Es braucht auch in Projekten Menschen, die das Team zusammenhalten, ein Gespür für Befindlichkeiten haben und die die Emotionen positiv nutzen. Es braucht diese „Glue Guys“. Abschließend hält sie fest: „Ja, Emotionen sind da, machen oft Spaß und haben ein Riesenspotenzial für erfolgreiche Projekte, ignorieren hilft nicht. Man kann Emotionen auch nutzen, man muss nur gute Wege finden, sich damit zu beschäftigen.“

### Rollenverständnis: Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter

Uwe Krüger, HIS Institut für Hochschulentwicklung

Einen zentralen Aspekt der Strategieentwicklung thematisierte Uwe Krüger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am HIS Institut für Hochschulentwicklung in Hannover im Workshop „Position und Haltung – Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter“. Im Mittelpunkt standen dabei die Frage nach der Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Vermittlung eines Rollenverständnisses. Uwe Krüger verwies in diesem Zusammenhang auch auf die sozialen Kompetenzen, die unbedingt in ein solches Projekt mit einfließen müssen. Gemeinsam diskutierte er mit den Teilnehmern die Dos und Don'ts der Rollenzuweisung in Projekten.

„Eine klare Rollenzuweisung wird oft vernachlässigt. Was kann man machen, damit Projekte trotzdem gelingen? Was sollte vermieden werden?“ So lauteten die Fragen. Hierfür müsse in allererster Linie ein strukturiertes Projektmanagement, inklusive Verantwortungsverteilung aufgesetzt werden, so Krüger. „Jemand muss eben auch die Fahne tragen“, wie Andreas Wiesner von der Universität Bremen ergänzt. Dafür sei es wichtig, Rollen frühzeitig zu definieren und das sogenannte „Ownership“ sicherzustellen. „Hierarchien müssen beachtet oder neu gebildet werden. Es gilt, Verantwortung zuzuteilen, aber diese auch vor allem anzunehmen“, erklärt Uwe Krüger. Jeder müsse sich seiner Rolle bewusst sein. „Man muss den sozialen Rahmen feststecken, um fachlich agieren zu können und das eben auch so kommunizieren. Die Rollenzuweisungen müssen regelmäßig reflektiert und kommuniziert werden. Wo gibt es Widerstände, wie können diese aus dem Weg geräumt werden?“ Die hier nur grob skizzierte Expertise bringen Wissenschaftsmanager regelmäßig in Wissenschaftsorganisationen ein.

Hierbei dürfe die soziale Kompetenz nicht zu kurz kommen, äußert Uwe Krüger. „Projektmanagement als Tool ist wichtig. Meist steht hierbei die fachliche Kompetenz im Vordergrund, doch auch Fingerspitzengefühl und soziale und emotionale Fähigkeiten sind wichtig. Man muss den Teammitgliedern, aber auch allen Stakeholdern und allen involvierten Akteuren ihren Handlungsbedarf deutlich machen und das auch über die fachlichen Kompetenzen hinaus.“ Schlussendlich gelte: „Nicht verzweifeln. Alle wollen das Projekt erreichen. Mit klaren Absprachen und regelmäßigem Austausch wird das auch gelingen.“

### Tipps und Tricks: Viele Ideen, aber keine Projekte?

Dr. Susanne Rahner, Referentin des Workshops

Methodische Kompetenzen vermittelte der Workshop „Viele Ideen – aber keine Projekte? Tipps und Tricks, um gute Ideen in wundervolle Projekte zu gießen“ mit Dr. Susanne Rahner. Sie stellte zwei Methoden vor, um die Ideenflut in eine Form mit überzeugender Logik zu gießen. „Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können. Viele Projektideen bleiben so schon in den ersten Phasen stecken“, erzählt Susanne Rahner, Inhaberin von YGGDRASIL Geologie – Projektmanagement – Trainings in Berlin.

Entsprechend war es ihr Ziel, mit einem Impulsvortrag die Methodenkompetenz der Teilnehmer zu stärken und ihnen Inspiration zu geben. Dafür stellte sie zwei Methoden zur Strukturierung von Projekten vor: die gepaarte Rangliste von Saaty und der sogenannten Log-Frame-Matrix. Diese konnten die Teilnehmer anschließend auch anhand eines eigenen Beispiels ausprobieren. Nach anfänglichem Zögern legten die Teilnehmer schließlich richtig los. „Meist sind die Leute zunächst einfach von der Theorie erschlagen. Nach einer Eingewöhnungsphase geht es meist jedoch sehr schnell weiter, und viele neue, kreative Ideen werden geboren, weiß Rahner, „das ist immer spannend zu beobachten.“ Und Susanne Rahner ist zufrieden: „Es ist immer schön zu sehen, wie solche Methoden nach anfänglichem, zögerlichen Unbehagen dann eine ganz tolle Eigendynamik entwickeln.“ Sie hofft, den ein oder anderen Impuls gegeben zu haben und gibt den Teilnehmern mit einem Augenzwinkern einen Arbeitsauftrag mit auf den Weg: „Probieren Sie es einfach aus. In vier Jahren möchte ich dann Ihre Erfolgsgeschichten in der Presse lesen.“

### Kommentar Dr. Anne Jordan zu ihrem Open Space Austausch

Dr. Anne Jordan ist wissenschaftliche Referentin der Einstein Stiftung in Berlin und steht somit auf der Förderseite im Projektmanagement. Sie bot mit ihrem Workshop „... und jetzt? Neue Fördermaßnahmen entwickeln“ einen Perspektivwechsel.



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

„ Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können.“

„Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.“

„Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Wir haben viel über Chancen und Risiken diskutiert. Und jetzt? Mich persönlich interessiert: Was können wir machen? Mich interessiert vor allem der Bedarf, den die Teilnehmer haben, was sie von Förderern erwarten. Welche Angebote würden sie sich wünschen? Wir haben viel diskutiert und interessante Themen aufgedeckt, vor allem die Frage der Nachhaltigkeit von Förderformaten stand dabei im Mittelpunkt. Die Anregungen und Ideen werde ich daher auf jeden Fall mitnehmen und vielleicht zu einem Konzept ausarbeiten. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.“

#### **EU-Projektförderung: Katalysator oder Schraubstock?**

Thomas Berger, Fachhochschule Fulda

Im Mittelpunkt dieses Workshops stand die Einflussnahme der EU auf die Hochschulpolitik durch EU-Projekte. Als EU-Referent an der Fachhochschule Fulda hat Thomas Berger mit dieser Problematik zu tun. „Häufig heißt es: Wir machen mal ein EU-Projekt und lesen dann im Kleingedruckten der Zuwendungsvereinbarung, dass die Hochschule zu diversen Hochschulentwicklungsmaßnahmen verpflichtet wird, sie unter anderem eine Personalentwicklungsstrategie für wissenschaftliche Mitarbeiter oder eine Open Access-Strategie entwickeln und umsetzen muss. Wie gehen wir damit um?“

Dieser Frage sind die Teilnehmer in kleiner Runde auf den Grund gegangen. „Wir haben sie unter zwei Gesichtspunkten untersucht. Der politischen und der pragmatischen. Inwieweit betreibt die EU so europäische Hochschulsteuerung durch die Hintertür? Wie können wir die entsprechenden Vorgaben dennoch umsetzen?“ Dabei sind die Teilnehmer auf interessante Best Practice-Beispiele gestoßen. Zu nennen wäre hier zum Beispiel das Projektmanagement der Universität Jena, das einen zentralen Pool an Mitarbeitern beschäftigt, die unbefristet tätig sind, um so Abwanderungsverluste zu verhindern. Sie schaffen so den Spagat zwischen Vorgaben und den eigenen Vorstellungen zur Umsetzung.“

In Bezug auf die politische Fragestellung bleibt festzuhalten: „Einerseits ist die EU gar nicht für Hochschulpolitik zuständig, gibt dennoch Impulse. Da ist die Frage: Will man das? Akzeptiert man das oder müssen wir aufpassen, es nicht zu übertreiben?“

#### **Kommentar Dr. Grit Mühler, Humboldt-Universität zu Berlin**

„Mir ging es bei der Open Space-Veranstaltung vor allem um einen Erfahrungsaustausch. Vor dem Hintergrund meiner eigenen Tätigkeit als Projektleiterin Trennungs- und Vollkostenrechnung an der Humboldt-Universität zu Berlin, interessierten mich unter anderem die Erfahrungen von Projektmanagern von Veränderungsprojekten in Universitätsverwaltungen. Auf welcher Ebene findet die Projektkoordination statt? Wie kann man Rollen klären? Wie gelingt Kommunikation bei Konflikten? Für die Diskussion haben wir mein Projekt als Ausgangspunkt genommen, die Kollegen haben Fragen gestellt und Erfahrungen aus eigenen Projekten berichtet. Eine Kollegin hat zum Beispiel von der Einführung des Projektmanagements an ihrer Hochschule und von ihren Erfahrungen im Multi-Projektmanagement berichtet. Die HU Berlin steht noch am Anfang, was professionelles, standardisiertes Projektmanagement in der Verwaltung angeht. Daher habe ich mich bei der Konzeption meines eigenen Projektes zunächst ganz klassisch an den Standardprinzipien des Projektmanagements orientiert und alle Beteiligten ausführlich geschult. Die ersten Monate waren ganz der Klärung der grund-

sätzlichen Komponenten gewidmet: was ist der Auftrag, wie sieht das Projektziel aus und wie mache ich es messbar, welche Projektphasen und Meilensteine definieren wir und welche Arbeitspakete werden geschnürt? Hinzu kamen die Durchführung einer Stakeholderanalyse sowie grundsätzliche Planungen zur Kommunikation und Dokumentation der Projektschritte und Ergebnisse. Aus all diesen Überlegungen ist ein Projekthandbuch entstanden, das die angesprochenen Themen abdeckt und stetig aktualisiert wird. Wir hoffen, so eine gute Grundlage für das Projektmanagement geschaffen zu haben.“



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

### **Drittmittelprojekte: Wie kann man erfolgreich zwischen allen Stühlen sitzen?**

Dr. Cristian Magnus, Postdoc an der Heidelberg School of Education, Universität Heidelberg

Ausgangslage des Workshops waren die Herausforderungen, die Drittmittelprojekte an Hochschulen für Projektmitarbeiter mit sich bringen. „Im Mittelpunkt des Vortrages steht zunächst die Frage: Was macht Drittmittelprojekte so komplex?“ Mit dieser Frage setzte sich Cristian Magnus auch in seiner Doktorarbeit auseinander und zeigte anhand der Ergebnisse zunächst die soziale Komplexität der temporären Organisation auf und verwies in diesem Zusammenhang auf die verschiedenen Handlungslogiken von Geldgebern, Projektträgern und der eigenen Organisation. „Dadurch entstehen individuelle Spannungsfelder aus Freiheit und Kontrolle.“

Hierbei könne das Projektmanagement helfen, das vor allem eines bedeute: kommunizieren. „Dem wird allerdings zu wenig Raum gegeben. Projektmanagement wird einfach unterschätzt und damit auch die Wirkungen, die nicht institutionell eingebunden sind. Hier herrscht Handlungsbedarf“, konstatiert Cristian Magnus. Dies sei auch überwiegend der Konsens der Diskussionsteilnehmer gewesen und das trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe. „Die Gruppe war sehr divers, was wiederum spannende Perspektiven ermöglichte“, freute sich Magnus.

Als Ergebnis der regen Diskussion fasste Magnus zusammen: „Ich glaube, dass man der Komplexität von Drittmittelprojekten auf den drei Ebenen der Akteure, der organisationalen Einbindung und der vielfältigen Handlungslogiken betrachten muss. Das hilft weiter. Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!“

„**Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!**“

### **Kommentar Helmut Sankowsky, Evangelische Hochschule Berlin zu seinem Austauschangebot**

„In meiner Funktion als Kanzler der Evangelischen Hochschule Berlin betreue ich verschiedene Projekte und war daher vor allem am Austausch mit Kollegen interessiert. Was sind die Strategietechniken und Strategiekonzepte der Anderen? Hier habe ich spannende Einblicke in potenzielle Verknüpfungen und mögliche Wege erhalten. Doch wir sind auch schnell weiter gegangen und auf ein Grundproblem der Strategieentwicklung im Projektmanagement von Hochschulen gestoßen: die Zeit. Sobald der Förderbescheid auf dem Tisch liegt, wollen die meisten schnell in die Fachlichkeiten eintauchen, ohne sich zu fragen: Wo will ich eigentlich hin? Jede Veränderung stellt immer einen Aufwand dar. Das gilt auch für die Strategie. Auch sie bedeutet einen Mehraufwand, der sich allerdings lohnt, wenn man sie richtig angeht. Ich sehe eine eindeutige Notwendigkeit klarzustellen, wo man hin möchte, bevor es mit dem Fachlichen beginnt. Es gibt kein Projekt, das planmäßig läuft. Daher sollte man offen bleiben, nicht nur die einzelnen Akteure, sondern die gesamte Hochschule mitzunehmen und den Mehrwert erkennbar zu machen.“

**Marina Hubert**

# Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne

Überlegungen zum Start von Projekten



Zum Abschluss der Tagung boten Sebastian Metag, Koordinator des Netzwerks Offene Hochschulen, Standort Weimar, Susann Krieglsteiner, Projektmitarbeiterin „Professional.Bauhaus“ und „Studium.Bauhaus“ an der Bauhaus-Universität Weimar sowie Olivia Key, Projektmanagerin bei CHE Consult GmbH, Berlin, einen abschließenden Austausch zum Projektmanagement an Hochschulen an.

„Ziel der Werkstatt ist es, einen kurzen Einblick in die Startphase von Projekten zu geben und geeignetes Handwerkszeug zu diskutieren. Zum anderen kann gemeinsam zu einem Konzept einer projektmanagementspezifischen Veranstaltung nachgedacht werden“, machte Sebastian Metag den Fahrplan der Werkstatt deutlich. Hierfür sollten die Teilnehmer zunächst einmal selbst aktiv werden und auf kleinen Zetteln ihre derzeitigen Projekte schreiben. Im Anschluss sortierten sie diese nach Größe und Ausmaß der Veränderung in ein vorgegebenes Koordinatensystem an einem Flip Chart ein.

### Theoretischer Input: Projekte und Change Management

Einen theoretischen Input lieferte Olivia Key, die in ihrem Vortrag „Was ist ein Projekt?“ eine Einführung in das Projektmanagement gab und damit alle wichtigen Punkte, die auch während der Tagung viel diskutiert wurden, zusammenfasste.

*Aller Anfang ist oft schwer: Jedes neue Projekt erfordert Vorüberlegungen und eine gute Konzeption.*

*Foto: pixabay*

Dabei thematisierte sie vor allem zehn typische Probleme von Projekten:

- ◆ Ziele sind unpräzise
- ◆ Veränderungen der Ziele während der Projektlaufzeit
- ◆ Expertise ungenügend
- ◆ Verantwortlichkeiten unklar
- ◆ Ungenügendes Risikomanagement: was kann schief gehen? → nur Sie wissen das!
- ◆ Kein Plan B
- ◆ Schlechte Kommunikation (intern sowie extern)
- ◆ Unrealistische Deadlines
- ◆ Ungenügende Ressourcen (Zeit und Personal)
- ◆ Stakeholder Commitment fehlt

### Projektmanagement ist auch immer Change Management

In diesem Zusammenhang stellte sie klar: „Projekte bedeuten Veränderung und diese Veränderung muss frühzeitig kommuniziert und begleitet werden.“ Dabei gelte es, folgende Schritte zu befolgen:



- 1) Projekt in Gang setzen,
- 2) Projekt in Gang halten und
- 3) Projekt abschließen.

Hilfreich können in diesem Zusammenhang auch die klassischen Punkte der Projektplanung sein. „Was sind Aktivitäten, was notwendige Ressourcen? Welche Meilensteine können festgehalten werden? Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt der Planung. Je differenzierter und intensiver Sie dies tun, desto besser können Sie im Projekt arbeiten.“

### **Hilfreiche Instrumente: Strukturplan, GANTT Chart, Excel Liste**

Als Hilfestellung einer solchen Strukturierungsmaßnahme stellte Olivia Key verschiedene Tools wie den Strukturplan, die GANTT Chart oder die Excel Liste vor. „Mit der Excel Liste arbeite ich persönlich immer noch am liebsten. Es muss nicht immer hochkompliziert oder innovativ sein. Hauptsache ist, dass es funktioniert.“

### **Kommunikationsarbeit als zentraler Bestandteil**

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der auch in diesem Vortrag nicht außer Acht gelassen werden durfte, war der der Kommunikation. Grundsätzlich gelte es, auch hier Kommunikationsarbeit zu leisten, die Projektstrukturen zu visualisieren und das bei allen Beteiligten gleichermaßen: in der Steuerungsgruppe, in den Arbeitsgruppen sowie der Koordinierungsgruppe.

Von zentraler Bedeutung sei hierbei auch die Beziehungsebene: „Fragen Sie sich: wer ist vom Projekt betroffen? Wie kann Widerständen entgegengewirkt werden? Was auf keinen Fall passieren darf ist der Versuch, den möglichen Widerstand zu umgehen oder die Widerständler zu isolieren. Projektmanagement ist immer Change Management. Kommunikation ist da ein zentraler Aspekt. Sprechen Sie mit allen Beteiligten und sorgen Sie so für Verständnis auf allen Seiten“, rät Olivia Key den Teilnehmern und macht ihnen Mut: „Wenn Sie die Regeln des Projektmanagements befolgen, sich klar machen, was Veränderungen bewirken und mit ein bisschen gesundem Menschenverstand da ran gehen, dann kann auch nichts passieren.“

### **Ein Mix aus Theorien und Praxis**

Bei den Themen wünschten sich Teilnehmer einen guten Mix aus Theorie und Praxis, beispielsweise anhand von „Best Practice“-Beispielen. Inhaltlich wurde vor allem nach Phasen von Projekten, der organisationalen Einbindung und der Aufbereitung der Projektergebnisse gefragt. Auch die Notwendigkeit der Kommunikation „in alle Richtungen“ stieß auf großes Interesse. Darüber hinaus äußerten die Teilnehmenden den Wunsch nach bestimmten Tools, wie zum Beispiel Aufgabenverwaltungsprogramme oder zur Projektanbahnung.

### **Fazit**

Ausblick: „Ergebnisse sichern, aufbereiten, ein Rahmenkonzept ausarbeiten.“ Sebastian Metag zeigte sich erfreut über die vielen Impulse, die dabei herausgekommen sind: „All das werden wir mitnehmen und weiterentwickeln.“ Andreas Mai griff in seinen Abschlussworten nochmals den Titel der Tagung auf: „Der Titel ‚Ich mach‘ mal ein Projekt‘ spiegelt die Willkürlichkeit wider, mit der man Projekte angeht. Man geht öfter mal unbedacht da ran.“ Wie dies anders gemacht werden kann, habe die Tagung gezeigt.



*Marina Hubert ist studierte Kommunikationsmanagerin (B.A.). Im Rahmen der Tagung „Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2016“ war sie im Auftrag des Netzwerks für die Tagungsdokumentation zuständig.*

*Foto: privat*



**Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement**