

Bauhaus-Universität Weimar

Projektergebnis / Publikation
aus dem Projekt »Professional.Bauhaus«
an der Bauhaus-Universität Weimar

Förderkennzeichen: 16 OH 11026 / 16 OH 12006
Förderprogramm: »Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen«



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Konzeptentwurf

Strategisches Projektmanagement

*Projektentwicklung, Monitoring, Controlling
und Dokumentation am Beispiel der
Großprojekte Professional.Bauhaus und
Studium.Bauhaus*

Ansprechpartner:

Wencke Haferkorn, Susanne Rößler, Ramona Schulz

Bearbeitungsstand: Version 3.3 | 04.06.2013 |



Inhalt

Zusammenfassung	3
1. Einleitung	4
2. Projektentwicklung (Strategische Initiative)	8
3. Projekt-Monitoring	9
4. Projekt-Controlling	15
5. Berichtswesen und Dokumentation	18
6. Toolbox	19
7. Anhang.....	20

ENTWURF

Zusammenfassung

...

ENTWURF

1. Einleitung

Neueste Entwicklungen in der hochschulpolitisch nicht mehr wegzudenkenden Projektkultur veranlassen die Bauhaus-Universität Weimar, das interne **Antrags-, Anlauf- und Abschlussmanagement** von universitätsweiten Projekten zu professionalisieren.

Die Auslöser dieser Entwicklungen sind vielfältig¹: Kurzgefasst stehen den knappen Ressourcen der öffentlichen Hand outputorientierte Qualitäts-, Leistungs- und Verwertungsansprüche an Wissenschaftseinrichtungen gegenüber. Bund, Länder und andere Drittmittelgeber strengen weitreichende Reforminitiativen² an, die die Wettbewerbsfähigkeit von Wissenschaftseinrichtungen steigern sollen. Infolgedessen gehen Mittelverteilungen bzw. Budgetierungen mit ökonomischen Imperativen wie **Wettbewerb, Profilbildung und Kostendeckung** einher. Neuartig an dieser Förderpolitik ist, dass sie verstärkt auf qualitätsverbessernde Maßnahmen in universitären Kernbereichen bzw. auf die Organisationsentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen als Ganzes zielt. Die hochdotierten Förderprogramme gehen somit weit über die klassische Forschungs- und Technologieförderung hinaus: Programmziele adressieren nicht an einzelne Fachdisziplinen und deren Verbände, sondern auf Kernkompetenzen bzw. –prozesse, oft in der Dimension von Groß- und Verbundprojekten. Dieser förderpolitische Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.

Für die Bauhaus-Universität Weimar ist die Einwerbung solcher am Profil ansetzenden Projekten mit **Chancen** verbunden: So können strategische Zielpositionen verbessert, aber auch strategische Neuausrichtungen bzw. Reformen innerhalb der Bauhaus-Universität trotz der angespannten Haushaltslage angegangen werden, um die Sichtbarkeit und Attraktivität des Studien- und Forschungsstandortes zu stärken.³

Hier setzt das strategische Projektmanagement an, welches die notwendigen Instrumente, Verfahren und Kommunikationsroutinen zur erfolgreichen Antragstellung und Umsetzung von Projekten bündelt. Die **Relevanz des strategischen Projektmanagements (SPM)** wird daher als hoch eingeschätzt, es zählt zu den fünf Kernaufgaben des Zentrums für Universitätsentwicklung (ZUE).⁴

Für verschiedene Akteure an der Bauhaus-Universität Weimar stellt dieses Dokument eine Arbeitsgrundlage dar, um das implizite Wissen zum SPM zusammenzutragen und personenungebunden weiterzugeben: Es werden erste Erfahrungen und Erkenntnisse zur Umsetzung der aktuellen Großprojekte „Professional.Bauhaus“ und „Studium.Bauhaus“ erfasst sowie die bislang erprobten Instrumente für das Antrags-, Anlauf- und Abschlussmanagement dargestellt.

¹ M. Zimmer (2012, S. 12ff) identifiziert sechs Umwelten, die die Projektorientierung bzw. –kultur erklären: Ressourcenknappheit öffentlicher Mittelgeber, Globalisierung der Wissensproduktion, Entwicklungen der postindustriellen Dienstleistungsökonomie, Paradigmenwechsel der Bildungslandschaft, neue Steuerungsmodelle der öffentlichen Verwaltung und Zunahme ökonomiebasierter Beratungsleistungen.

² Vgl. die drei Reforminitiativen von Bund und Ländern wie Exzellenzinitiative, Hochschulpakt sowie Pakt für Forschung und Innovation. Eine besondere Bedeutung erlangt dabei die von der Bundesregierung angestrebte Änderung des Art. 91b GG, welche zukünftig auf eine erweiterte Kooperationsmöglichkeit zwischen Bund und Länder bei der institutionellen Förderung von Einrichtungen der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen von überregionaler Bedeutung zielen soll. (BMBF 2012: S. 32)

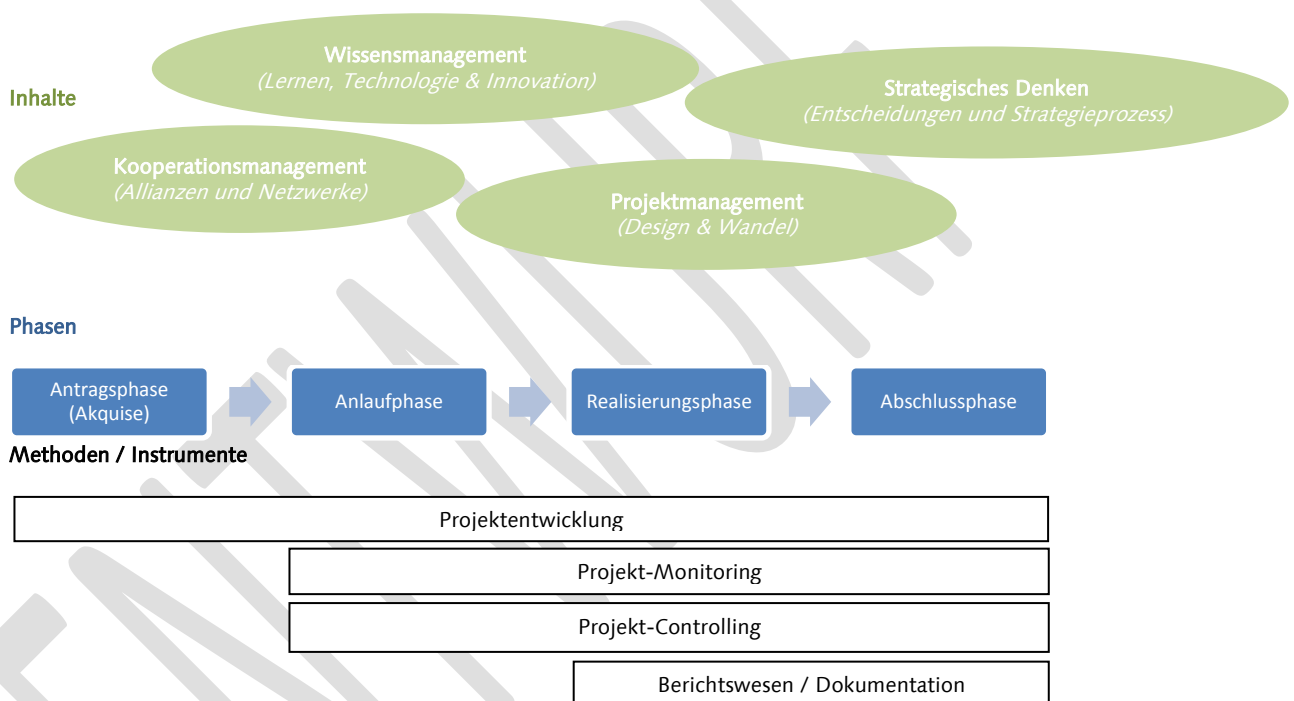
³ Vgl. Strategiepapier „Experiment und Exzellenz“ von 2009.

⁴ Zu den Kernaufgaben des Zentrums für Universitätsentwicklung gehören die Universitäts- und Strategieentwicklung, die Personal- und Organisationsentwicklung, der Ausbau der Qualitätskultur, Strategisches Projektmanagement sowie das Informationsmanagement. (Stand September 2012)

1.1 Begriffsdefinition Strategisches Projektmanagement

Das strategische Projektmanagement (SPM) bedient sich der disziplinären Grundlagen des strategischen Managements⁵. In Abgrenzung zum allgemeinen Instrument der Unternehmensführung fokussiert SPM ausschließlich auf das Management von Projekten. Auch hier gilt, die drei Ebenen Inhalt, Phasen und Instrumente miteinander zu verknüpfen. (Vgl. Abb. 1). Die Anwendung von SPM ist dort sinnvoll, wo ein Projekt die Dimension eines Großprojekts⁶ erreicht oder das hochschulweite Projektportfoliomanagement „aus einer Hand“ erfolgen soll.

Abb.1: Inhalte, Phasen, Methoden und Instrumente des strategischen Projektmanagements



1.2 Problemstellungen und Zielstruktur des strategischen Projektmanagements

Für die Bauhaus-Universität Weimar liegt die Herausforderung darin, eine Gesamtstrategie zur erfolgreichen Umsetzung von universitätsübergreifenden Projekten zu finden, die adäquat auf die Besonderheit von lose gekoppelten Strukturen reagiert. Es stellen sich zunächst zwei Leitfragen: Wie müssen Schnittstellen zwischen

⁵ Müller-Stewens und Lechner verstehen strategisches Management wie folgt: „Im Strategischen Management geht es somit um (1) die Realisierung einer angestrebten Leistung für die (2) Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch (3) geplante und emergente Initiativen sowie (4) den Einsatz von Ressourcen, die zu einer (5) einzigartigen Positionierung und (6) nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen.“ (ebd. 2011, S.18)

⁶ Vgl. Fiedler 2010, S. 4: Laut den Projektkriterien der Versicherungskammer Bayern umfassen Großprojekte Projektkosten von mind. 2,5 Mio. EUR, weisen mind. 18 Monate Laufzeit auf, beteiligen mehr als vier Struktureinheiten bzw. Bereiche. Die Versicherungskammer Bayern folgert daraus sehr hohe Grade der Komplexität, des Risikos und der Bedeutung.

strategischen Vorgaben der Hochschulleitung und der operativen Umsetzung gestaltet und rückgekoppelt werden? Wer ist wann in welchen Kommunikationsroutinen wie und wozu einzubinden?

Konkret am Beispiel der beiden Großprojekte Studium.Bauhaus und Professional.Bauhaus zeigt sich, dass die hohen Anforderungen der Auftrags- und Mittelgeber, die Komplexität und Risiken der Projekte aufgrund elf definierter Handlungsfelder⁷ und die Koordinationsaktivitäten, die am ZUE zusammenlaufen, den Einsatz klassischer Instrumente der Projektsteuerung erfordern. Dazu wurden zum einen Standards des Controllings, Monitorings und der Dokumentation für beide Projekte analog etabliert und iterativ abgeglichen.

Zusammengefasst beinhaltet das Projektmanagement folgende Ziele:

Strategisch

- Projektspezifische Qualitätskreisläufe etablieren
- Erfolgsträchtigkeit von Maßnahmen bewerten⁸
- Intendierte und emergente Strategien zusammenführen
- hochschulinterne Kommunikation fördern („Kollektiv lernende Expertenorganisation“)

Operativ

- Planungssicherheit zur Umsetzung der Verwertungspläne schaffen
- Arbeitsroutinen standardisieren
- Erfolgskriterien identifizieren
- Systematische Methoden und Verfahren zur Messung bzw. Überwachung der Umsetzung von Maßnahmen („Frühwarnsystem“) aufbauen und verstetigen

1.3 Steckbriefe zu Professional.Bauhaus und Studium.Bauhaus

Bei Professional.Bauhaus und Studium.Bauhaus handelt sich um zwei Großprojekte, die sich inhaltlich-thematisch wechselseitig ergänzen, jeweils vom Fördermittelgeber BMBF stammen, ein ähnliches Fördervolumen aufweisen und hinsichtlich des Förderzeitraums zeitgleich am 01.10.2011 starteten.

Während das Forschungsvorhaben „Professional.Bauhaus“ auf die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes für das Lebenslange Lernen sowie die Entwicklung von Instrumenten und Methoden für Weiterbildungen zielt, verfolgt das Projekt „Studium.Bauhaus“ die Zielstellung, den Anteil der interdisziplinären und internationalen, experimentellen und exzellenten Lehre am Studienangebot der Bauhaus-Universität Weimar zu stärken und auszubauen sowie die Beratung, Betreuung und den Service für Studierende und Studieninteressierte auf dieses Ziel hin ausrichten, ganz im Sinne des gleichnamigen BMBF-Förderprogramms (Qualitätspakt Lehre).

Beide Projekte spannen eine einmalige **Laborsituation** auf, in der neue Strukturen und Prozesse erprobt und die Bauhaus-Universität Weimar auf künftige Herausforderungen in Studium, Lehre und Weiterbildung vorbereitet werden.

⁷ Es handelt sich dabei um die Handlungsfelder Flexibilisierung; Organisationsentwicklung; Orientierung & Professionalisierung; Professional.Studium; Virtuelle Lernumgebungen im Projekt Professional.Bauhaus sowie Bauhaus-Tutorien; Internationalisierung; Qualitätskultur; Studieninformation; Studienreformwerkstatt und Studierendenservice im Projekt Studium.Bauhaus.

⁸ Vgl. Müller-Böning/Krasny 1998, S. 16ff.

Für die Bauhaus-Universität Weimar lag damit auf der Hand, beide Projekte integrativ als ein strukturwirksames Gesamtvorhaben zu gestalten. Dieser Ansatz wurde eingehend in der Klausurberatung des Rektorats am 07.12. 2012 erörtert (Vgl. Protokoll, Zielprojektion 2012).

	Professional.Bauhaus	Studium.Bauhaus
Förderkennzeichen	16 OH 11026	01 PL 11104
Zeitraum der Bewilligung	01.10.2011 bis 31.03.2015 (Erste Förderphase)	01.10.2011 bis 30.09.2016 (Erste Förderphase)
Programmlinie	Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen	Qualitätspakt Lehre
Fördersumme	2.832.266,80 EUR (inkl. Projektpauschale)	3.125.753 EUR
Drittmittelgeber	ESF und BMBF	BMBF
Projektträger	VDI/VDE-IT, Berlin	DLR, Bonn
Projektauftrag	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten des Lebenslangen Lernens in neuer profilstärkenden Struktur • Fakultätsübergreifendes E-Learning-Forschungsprogramm • Potenzialanalyse • Open.Bauhaus (Orientierung, Flexibilisierung, Professionalisierung) • Weiterentwicklung Gesamtkonzept Monitoring für Mehrwert „Organisationales Lernen“ 	Schärfung des Studiengangportfolios und Serviceangebote für Studierende, Studieninteressierte, Lehrende und Mitarbeiter der Bauhaus-Universität Weimar.

1.4 Strukturelle Verzahnung der Projekte innerhalb der Universität

Die Bauhaus-Universität Weimar will sich dem Zukunftsthema Lebenslanges Lernen verstärkt widmen. Gewünschte Nebeneffekte sind die Förderung des transdisziplinären Studierens und der Lehr-/ Lernkultur, die Verbesserung des Übergangs Beruf – Hochschule – Beruf und schließlich eine Attraktivitätssteigerung des Studierens überhaupt. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Vorhabens „Professional.Bauhaus“ ist beabsichtigt, entsprechende Aktivitäten inhaltlich und strukturell in der Universität zu bündeln und neu zu entwickeln sowie eine entsprechende Einrichtung und Marke zu schaffen. Mit dem zweiten BMBF Vorhaben „Studium.Bauhaus“ möchte die Universität zum einen Möglichkeiten für die Weiterentwicklung und Überarbeitung des Studienangebots identifizieren. Zum anderen geht es darum, Brücken zu bauen für die Internationalisierung des Studiums, das fächerübergreifende Studieren und für experimentelle Studienformen.

Das Zentrum für Universitätsentwicklung (als zentrale Institution - ZUE) wurde am 15. Februar 2012 vom Rektorat⁹ mit dem Ziel eingerichtet, durch die organisatorische und räumliche Zusammenführung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Universitätsentwicklung sowie der vom BMBF geförderten Projekte „Studium.Bauhaus“ und „Professional.Bauhaus“ verwandte Aufgabenstellungen und Arbeitsprozesse auch strukturell zu verknüpfen¹⁰. Darüber hinaus werden fachspezifische Einzelvorhaben in den Dezernaten für Studium und Lehre sowie für Internationale Beziehungen, in der Universitätskommunikation und in den Fakultäten umgesetzt.

⁹ Vgl. Auftrag Professional.Bauhaus und Studium.Bauhaus

¹⁰ Vgl. Organigramm Professional.Bauhaus und Studium.Bauhaus

2 Projektentwicklung (Strategische Initiative)

Strategische Initiativen entstehen dort, wo (1) Wettbewerbsvorteile generiert bzw. verbessert, (2) die Nutzungsintensität von strategisch relevanten Ressourcen erhöht oder (3) Kernkompetenzen für eine ‚strategische Vision‘ identifiziert und aufgebaut werden sollen. Je nach Betrachtung der Umfelder leiten sich daraus Zielstellungen bzw. Orientierungsansätze ab, um **von der Idee zu einem Projekt** zu gelangen.

	<i>Market-Based-View</i>	<i>Resource-Based-View</i>	<i>Kernkompetenzen</i>
<i>Orientierung („View“)</i>	Markt (u.a. Dritt- und Fördermittel)	Eigene Ressource und Fähigkeiten (immateriell und materiell)	Eigene Ressourcen und Fähigkeiten (Fokus Kompetenzen)
<i>Strategieziele</i>	Positionierung auf einem (Teil-)Markt Sicherung und Verbesserung der Marktposition durch Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung und Nischenstrategie	Identifizierung strategisch relevanter Ressourcen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzungsintensität von Ressourcen	Identifizierung der Kernkompetenzen bzw. ‚strategischen Vision‘ Erhöhung der Lern- und Entwicklungsfähigkeit, Flexibilität und Bereitschaft zu Experiment und Innovation
<i>Analytische Werkzeuge</i>	Externe Umweltanalyse (u.a. Marktanalyse, Konkurrenzanalyse)	Interne Unternehmensanalyse (Prüfschemata)	
<i>Zuordnung SWOT</i>	Chancen und Risiken	Stärken und Schwächen	
<i>Strategiegenerierung</i>	Deduktiv: Analyse Anbieterkonzentration, Produktdifferenzierung und Höhe der Marktbarrieren	Induktiv: Einschätzung und Würdigung der eigenen Situation und Ressourcen	
<i>Risiken</i>	Höhe der Marktaustrittsbarrieren Funktionsstörung des Wettbewerbswesens	Wegfall exklusiver Nutzung von strategisch wertvollen Ressourcen Soziale Komplexitäten innerhalb der Organisation	Kernrigidität Folgekosten von Auslagerungen Mangelhafte Antizipation

Abb. 2: Grundlagen der Projektentwicklung: Herleitung und Ansätze strategischer Initiativen

Aus strategischen Initiativen leitet sich die Projektentwicklung ab. Sie erstreckt sich über die Gesamtlaufzeit eines Projekts. Die Einteilung der Entwicklungsphasen erfolgt entsprechend der inhaltlich verschiedenen Schwerpunktsetzungen im Vierschritt Antrag, Anlauf, Durchführung und Abschluss. Von Beginn der Anlaufphase an steht die Projektentwicklung in Rückkopplung mit den Instrumenten Projekt-Controlling und Projekt-Monitoring.

Nota bene: Die Fortschreibung dieses Teilkapitels wird maßgeblich von der gewünschten Ausrichtung und Adressierung dieses Arbeitspapiers abhängen. Aus der Perspektive von Auftraggeber und Hochschulleitung könnten strategische Überlegungen und Vorgaben zur Projektentwicklung im Sinne des *Top-Down*-Ansatzes im Vordergrund stehen. Alternativ dazu könnte in einem ersten Schritt eine deskriptive Beschreibung der Projektentwicklung entlang der ersten Erfahrungen und *Lessons Learned* aus dem operativen Geschehen heraus erfolgen (*Bottom Up*).

3 Projekt-Monitoring

3.1 Zielstellung

Für die Projekte Professional.Bauhaus und Studium.Bauhaus soll ein Instrument zur systematischen Erfassung der Prozessqualität bzw. erreichten und erreichbaren Projektzielen aufgebaut werden, welches zudem die Dokumentation der Erfahrungswerte und Informationen als Grundlage für transparente Entscheidungen ermöglicht.

Kernstück des Monitoring-Konzepts bilden interne und externe Evaluationen für Professional.Bauhaus respektive Studium.Bauhaus, welche die Prozessabläufe, Kommunikationsroutinen und Arbeitsergebnisse sowie deren Stärken, Schwächen, Potenziale und Risiken formativ untersuchen und transparente Entscheidungen vorbereiten. Aus diesen Informationen könnte eine Sammlung Erfolgs- und Risikofaktoren für Projekte entstehen, welche durch immer neue Erfahrungen ergänzt wird.

Strategisches Ziel ist es, ein konsensfähiges Instrument zur Informationsdokumentation und Bewertung zu etablieren. Dies kann die Grundlage für Analysen von Ursachen, Änderungen und Konsequenzen der qualitativen Sachziele dienen. Das Instrument, adressiert als Handreichung und Entscheidungshilfe an die Projekt- und Universitätsleitung, unterstützt die gesamtstrategische Ausrichtung beider Projekte.

Zudem sollen Teilergebnisse zur Auswertung für die wissenschaftliche Fachbegleitung im Rahmen ihrer Evaluationsstudie bereitgestellt werden.

3.2 Grundlagen

Bei dem Entwurf eines Monitoring-Konzepts sollen vier Instrumente zum Einsatz kommen:

- Interne Selbstberichte durch Projektmitarbeiter
- Interviewstudie
- Dokumentenanalyse
- Externe Projektevaluation

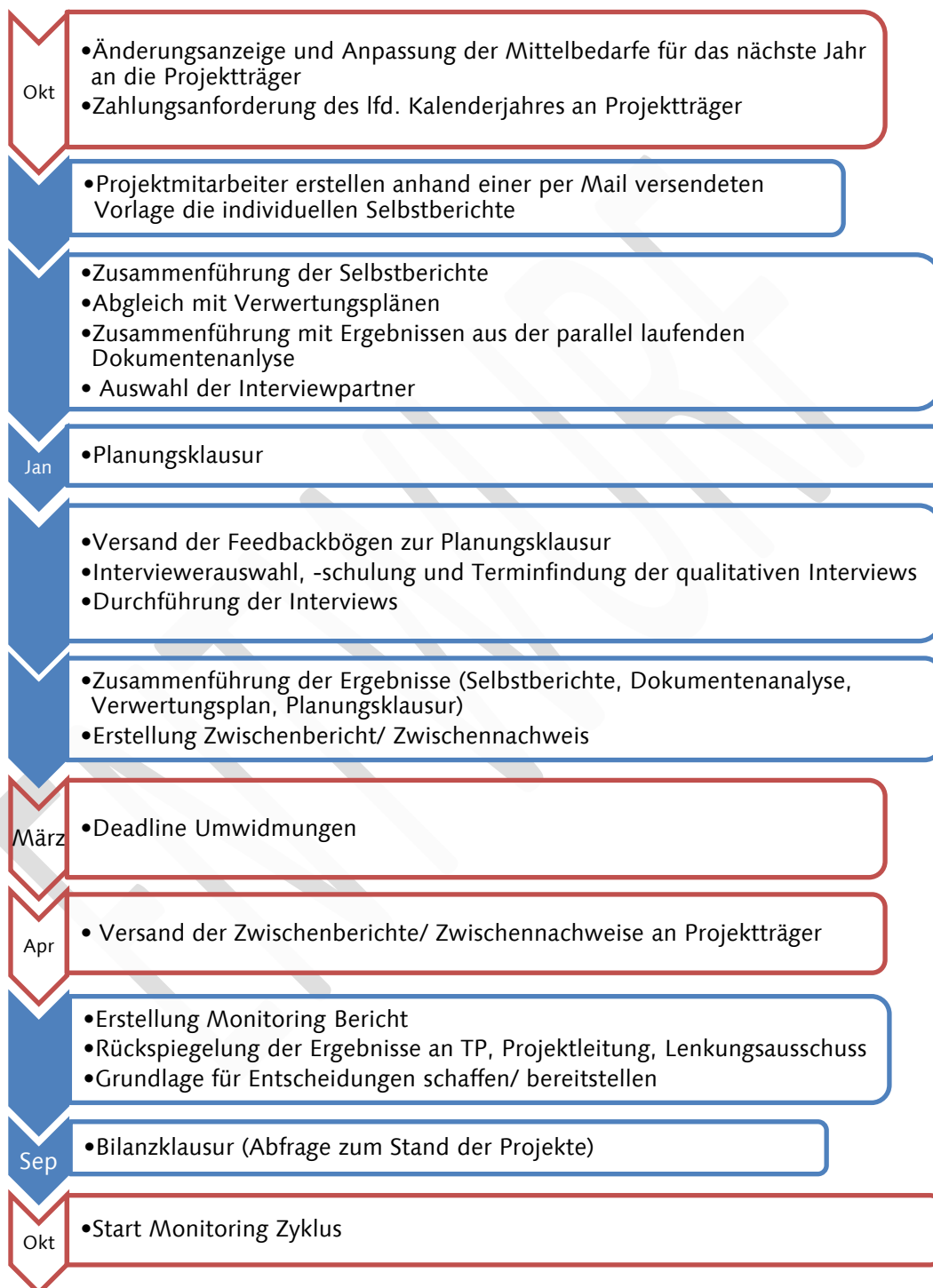
3.3 Adressaten

- Teilprojektleiterinnen
- Projektleitung
- Universitätsleitung
- Lenkungsausschuss¹¹
- Projektträger (DLR, VDI/ VDE, BMBF, ESF)
- TMBWK
- wissenschaftliche Fachbegleitung von Professional.Bauhaus

¹¹ Lenkungsausschuss: Erweiterten Rektorat sowie als beratende. Mitglieder: Studiendekane, ein Vertreter des StuKo und Projektleiter

3.4 Zeit- und Terminrahmen

3.4.1 Projekt-Monitoring im Jahreszyklus



3.4.2 Projekt-Monitoring in der Gesamtlauzeit der Projekte

Professional.Bauhaus



Studium.Bauhaus

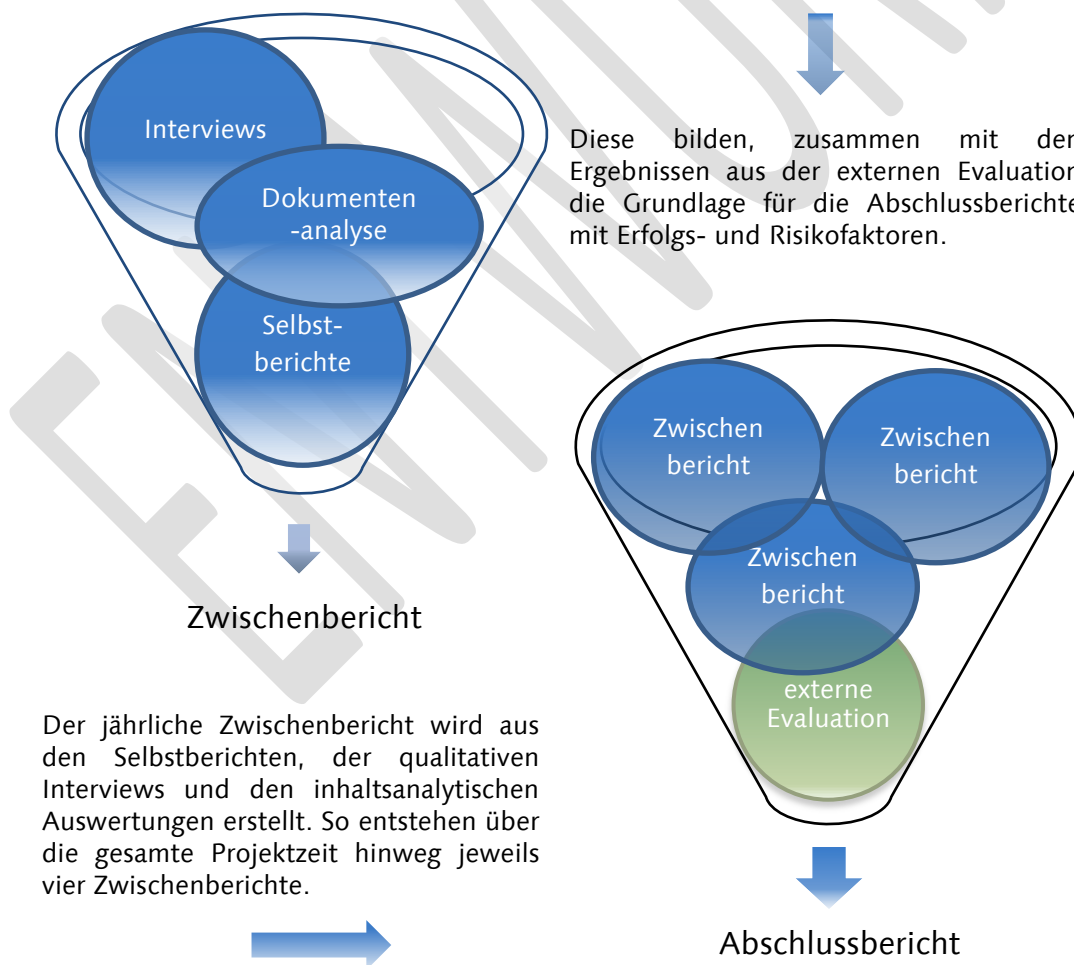


3.5 Methodisches Vorgehen

Der methodische Hintergrund setzt sich aus vier Elementen zusammen. Diese bestehen aus den internen Selbstberichten aller Projektmitarbeiter, aus teilstandardisierten Fokusinterviews ausgewählter Mitarbeiter, aus einer inhaltsanalytischen Auswertung verschiedener Dokumente und aus externen Begutachtungen der beiden Projekte. Durch den Mix verschiedener Methoden soll der Komplexität der beiden Vorhaben und deren Analyse Rechnung getragen werden. Die vier verwendeten Instrumente bilden die Basis verschiedener Dokumentationsformate.

Eine Schlüsselrolle kommt dem Dokumentationsformat *Zwischenbericht* zu, welcher nach förderspezifischen Vorgaben einmal im Jahr anzufertigen und dem Projektträger vorzulegen ist. Die Zwischenberichte werden von den Projektträgern als Grundlage für Fortschritts- und Zielerreichungsbeurteilung der geförderten Vorhaben verwendet.

Eben diesem Anspruch folgt auch das begleitende Monitoring und Controlling und orientiert sich daher an den inhaltlichen Vorgaben und der zeitlichen Strukturierung der Projektträger. So kann zudem ein ressourcenschonender Dokumentationsaufwand für die einzelnen Projektbeteiligten mit einer zielführend Verwertbarkeit der Ergebnisse verbunden werden.



3.5.1 Selbstberichte der PM (interne Evaluation)

Jeder Mitarbeiter erstellt auf Basis der durch das M-C-Team erarbeiteten Vorlagen¹² eine Zusammenfassung der erreichten Ziele und eine individuelle Einschätzung der letzten 12 Monate. Die Vorlage basiert auf den Vorgaben für die Zwischenberichte der Projektträger, weshalb für beide Vorhaben je eine Vorlage erstellt wird. Es werden die aktuellen Arbeitsstände und Arbeitsfeldern, die voraussichtliche Erreichung der Projektziele und Verwertungspläne abgefragt. Erweitert werden diese Vorgaben durch Fragen zur Prozessqualität und Partizipation und zum allgemeinen Befinden (vgl. Anhang 5.1).

Anschließend erfolgt die inhaltsanalytische und statistischer Zusammenführung der Einzelberichte durch WH und RS/SR. Diese dienen im Abgleich mit den Verwertungsplänen und weiteren Dokumenten (vgl. Dokumentenanalyse) als Basis für den Zwischenbericht an die Projektträger.

3.5.2 Interviewstudien¹³

Aus jedem Projekt werden 2-3 Mitarbeiter für ein qualitatives Interview bestimmt (die Auswahl erfolgt auf Basis der individuellen Beschreibung des Zielerreichungsstandes). Dieses folgt einem teilstandardisiertem Verfahren. Damit wird sichergestellt, dass alle relevanten Informationen gewonnen werden können und trotzdem die Möglichkeit einer Schwerpunktsetzung erhalten bleibt.

Die ausgewählten Projektmitarbeitenden werden individuell von einer geschulten, projektexternen Person befragt und die Gespräche per auditiv aufgezeichnet (vgl. Anhang 5.2). Für die Terminierung des Befragungszeitraums sollten die Terminlagen der internen Klausur (jeweils Anfang des Jahres) und der Abgabe des Zwischenberichts (jeweils Ende April eines Kalenderjahres) berücksichtigt werden.

3.5.3 Dokumentenanalyse

Das Datenmaterial wird nach Transkription gesichtet und ausgewertet, um eine erste Strukturierung des Datenmaterials vorzunehmen und die Kategorienbildung deduktiver oder induktiver Art festzulegen.

Zusätzlich zur den Dokumenten der Selbstberichte und Interviews werden hier Protokolle aus den Teamsitzungen und relevanten Gremien untersucht. Zudem finden kontinuierliche Absprachen und Rückmeldungen zwischen den M-C-Teammitgliedern (WH, SR, RS ?) statt, sodass zumindest ein Sechs-Augen-Prinzip angewandt wird.

Die Codierung kann für beide Projekte übergreifend getätigt werden und schont den Ressourceneinsatz (vgl. Anhang 5.3). Aussagen, die nicht zuordenbar sind, werden im M-C-Team besprochen.

3.5.4 Externe Projektevaluation

Die Bauhaus-Universität Weimar möchte den weitreichenden Veränderungsprozess mit externer Expertise begleiten bzw. unterstützen.

¹² Vgl. Anhang Vorlage Selbstbericht

¹³ Die Interviewstudie orientiert sich an die Verlaufsplanung in sieben Schritten nach Kuckartz et al. (2007)

Zentrales Instrument hierbei soll die Begutachtung der im Projekt verorteten Handlungsfelder sein. Mit dieser bereits in den Verlauf integrierten externen Projektevaluation soll sichergestellt werden, dass die beantragten Mittel effizient eingesetzt und falls notwendig neu justiert werden können. Dazu sind Bewertungen zum Zielerreichungsgrad der Teilprojekte bzw. angeschobenen Maßnahmen sowie Einschätzungen darüber, welche Maßnahmen in welcher Form in die Routinen der Bauhaus-Universität Weimar überführt werden können, notwendig.

Abschließend soll es Empfehlungen zur Organisationsentwicklung geben und so einen angestrebten Einstieg in die Nachförderphase ermöglichen.

Der Bericht wird an die Projektleitung adressiert und ist zudem Bestandteil der Projektdokumentation.

4 Projekt-Controlling

4.1 Zielstellungen und Aufgaben

Das Wort Controlling hat seine Wurzeln im englischen Wort „control“, meint aber in seiner Übersetzung und Verwendung im Projektmanagement viel mehr als das Kontrollieren eines Projektes. Es hat eine unterstützende Funktion für das erfolgreiche Management eines oder mehrerer Projekte, indem es deren Planung, Umsetzung und Abschluss durch das Aufbereiten und zur Verfügung stellen von relevanten Informationen begleitet.

In der Startphase werden im Allgemeinen Ziele für die Projekte definiert. Für deren Erreichung stehen eine bestimmte Menge an finanziellen und zeitlichen Ressourcen zur Verfügung. Die Aufgabe des Projekt-Controllings ist es, diese drei Determinanten

- Ziel
- finanzielle Ressourcen und
- zeitliche Ressourcen

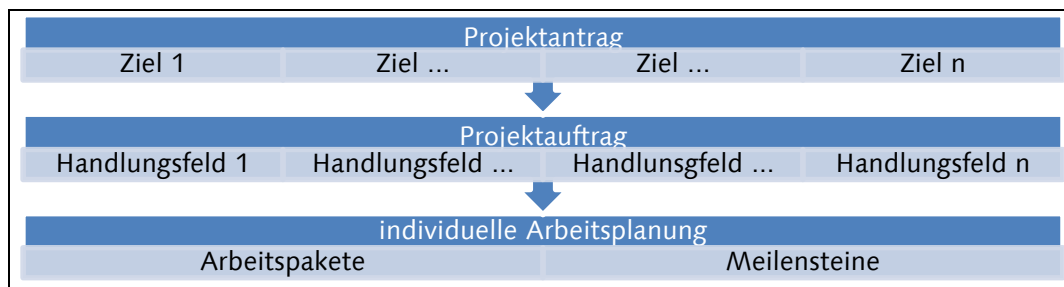
miteinander in Einklang zu bringen. Es ist dafür zuständig, dass Zielvorgaben mit dem laufenden Stand des Projektes verglichen werden, Abweichungen hinsichtlich ihrer Ursachen zu analysieren und ggf. Gegenmaßnahmen oder Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen.

Projekt-Controlling sollte sich durch ein hohes Maß an Transparenz und Verständlichkeit auszeichnen, insbesondere dann, wenn wie im Fall der beiden Großprojekte eine Vielzahl an Mitarbeitern Verantwortung in einem Projekt übernommen haben.

4.2 Grundlagen

Die Arbeitsgrundlagen für das Controlling der beiden Großprojekte Studium.Bauhaus und Professional.Bauhaus sind sehr vielgestaltig. Zunächst sind hier die Anträge zu nennen, in denen die beiden Vorhaben sehr ausführlich beschrieben worden sind, insbesondere die damit verfolgten Ziele.

Diese Anträge mündeten in Projektaufträge, die das Rektorat an das ZUE übergeben hat. Alle Projektbeteiligten, die auch Verantwortung innerhalb der Projekte übernommen haben, strukturierten ihre zu erledigenden Aufgaben während der Projektlaufzeit. Im Ergebnis entstanden hierbei Handlungsfelder, Arbeitspakete und Meilensteine. Insbesondere zuletzt genannte Unterlagen sind wichtige Grundlagen für das strategische Projekt-Controlling.



Im operativen Projekt-Controlling stellen die monatlichen Buchungslisten und der Finanzierungsplan der Projekte die wichtigsten Arbeitsgrundlagen dar. Monatlich wird hier pro Handlungsfeld dokumentiert, wie hoch der Verbrauch der finanziellen Ressourcen im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Mittel ist. Ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich der finanziellen Ressourcen ist somit garantiert. Neben dem Controlling der Finanzen findet ein permanenter Austausch zwischen Projektleitung, allen im Projekt Verantwortlichen und dem Projekt-Controlling in Form verschiedener Meetings statt, sodass auch auf inhaltlicher Seite ein Soll-Ist-Vergleich garantiert ist.

Abschließend sei auf die stetige Kommunikation mit dem Projektträger hinzuweisen, die vor allem dann stattfinden muss, wenn es Änderungen im geplanten Projektablauf gibt.

4.3 Adressaten

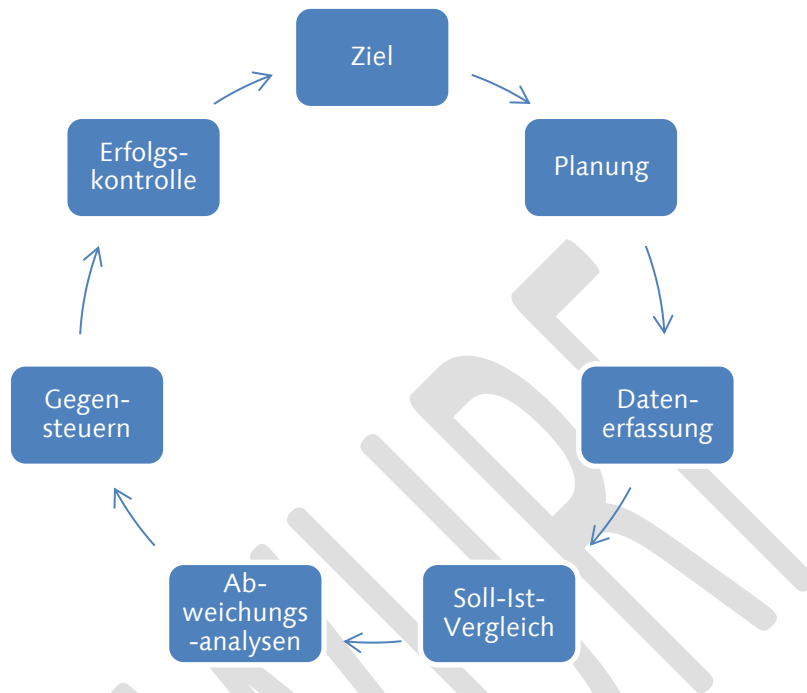
- Hochschulleitung und Lenkungsausschuss
- Projektleiter und Teilprojektleiterinnen
- ggf. Mittelgeber und Projektträger

4.4 Zeit- und Terminrahmen

Das Projekt-Controlling im weiteren Sinne findet während der gesamten Laufzeit eines Projektes statt. Das operative finanzielle Controlling findet monatlich statt. Diskussionen zum inhaltlichen Stand des Projektes finden in aller Regele quartalsweise und sehr intensiv im ersten Quartal eines jeden Jahres statt, wenn Zwischenberichte an den Projektträger abgegeben werden.

4.5 Methodisches Vorgehen

Das Projekt-Controlling arbeitet auf zwei Ebenen mit dem Controlling-Regelkreis.



Die erste Ebene umfasst die klassische Buchungsliste des Dezernates Finanzen in Form einer Excel-Tabelle, welche die Grundlage für alle Informationen bilden. Diese Informationen werden projektspezifisch um weitere Aspekte ergänzt und in die Projekt-Controlling-Datei/en übernommen. Dort erfolgt eine Darstellung der Daten nach Handlungsfeldern oder Maßnahmen. In einer Zusammenfassung ist u.a. ersichtlich, wie hoch der Verausgabungsgrad zu dem jeweiligen Auswertungsdatum in dem jeweiligen Handlungsfeld und auch auf Projektebene ist. Auch der monatliche finanzielle Soll-Ist-Vergleich findet hier statt und Abweichungen können deutlich gemacht werden.

Der zweite Regelkreis schließt regelmäßige Kommunikationsformate ein. Die einzelnen Handlungsfelder werden unabhängig von den finanziellen Ressourcen hinsichtlich ihres Arbeitsfortschrittes kritisch beleuchtet. Dies findet in Gesprächen zwischen den im Projekt Verantwortlichen und dem Projektleiter statt. Das Projekt-Controlling ist hierbei eng angebunden.

5 Berichtswesen und Dokumentation

5.1 Zielstellung

Verbindung des klassischen Projektcontrolling mit den Usancen und Möglichkeiten des akademischen Berichtswesen¹⁴

- Transparenz
- Abbildung von projektbezogenen Sachverhalten
- Inhaltliche Schwerpunktsetzungen (Erfolgs- und Risikofaktoren, Sammlung Dos and Don'ts)
- Aktualität, Empfängerbezogenheit, Entscheidungsorientierung
- Herausforderung: Kennzahldefinition

5.2 Adressaten

Interne Rechenschaftslegung: Projektleitung, Hochschulöffentlichkeit

Externe Rechenschaftslegung: Projektträger, wiss. Begleitforschung etc.

5.3 Formen des Berichtswesen

Fortschrittsbericht / Abweichungsbericht

Zwischenbericht

Abschlussbericht

5.4 Systematik der Dokumentenablage und des Zugangs

¹⁴ Vgl. Graf, Link (2010) sowie duz Werkstatt (2012)

6 Toolbox

6.1 Selbstberichte der Projektmitarbeiter (interne Evaluation)¹⁵

6.2 Interviewstudie

6.3 Dokumentenanalyse

6.4 Projekt-Controlling

6.5 Hochrechnung

¹⁵ In Anlehnung an die Vorgaben zum Zwischenbericht der Projektträger (Anlage zu § 9 Abs. 1 BEBF-ZE 98)

7 Anhang

7.1 Quellenverzeichnis

Graf, R./ Link, S. (2010): Akademisches Berichtswesen – Eine neue Herausforderung für Hochschulen. In: Zeitschrift für Controlling & Management (ZfCM), Nr. 6, Jg. 54, Wiesbaden, S. 375-379. (Link: xx, Abruf am 29.10.2012)

Müller-Stewens, G./ Lechner, C. (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Aufl., Stuttgart.

7.2 Vorlage Selbstbericht Professional.Bauhaus

7.3 Vorlage Leitfadeninterview

7.4 Vorlage Einverständniserklärung

7.5 Handreichung Termine Strategisches Projektmanagement