

Projektflut - geht der CIO baden?

Multiprojektmanagement an Hochschulen

Sören Lorenz¹, Frank Klapper²

Abstract: Die kontinuierliche Zunahme von Projekten mit IT-Bezug in Zeiten der digitalen Transformation stellt die Hochschulen vor große organisatorische Herausforderungen. Projektarbeit etabliert sich mehr und mehr als Daueraufgabe in den Servicebereichen einer Hochschule. Sie bindet qualifiziertes Personal und belastet die Linienorganisation. Multiprojektmanagement als Methode kann hier Lösungsperspektiven aufzeigen. Strukturell etabliert in einem Projektmanagementoffice (PMO) können Projekte auf einer strategischen Ebene koordiniert und Projektmanagementwissen effektiv in der Organisation verankert werden. Als Serviceeinheit kann das PMO zudem als Steuerungsmodell für die Stabilisierung von Matrixstrukturen verstanden werden, da stabile Matrixstrukturen die Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit in *cross-functional* Teams sind.

Keywords: Multiprojektmanagement, Projektportfoliomanagement, Matrixorganisation, cross-functional Teams, Organisationsentwicklung, IT-Projekte, CIO.

1 Ausgangslage

Die Einführung von IT- und Informationssystemen in Hochschulen bestimmen seit mehr als einer Dekade die Diskussion auf zahlreichen Tagungen und in Dachorganisationen (siehe insb. ZKI-Tagungen und Arbeitsgruppen³ und DINI-Tagungen und Workshops⁴). Die Themen reichen in alle Kernbereiche der Hochschulen und betreffen Lehre, Forschung und insbesondere Service⁵. IT- und Informationssysteme verändern den Arbeitsalltag und entwickeln sich als Treiber für Organisationsentwicklung. Dieser Prozess wird auch als digitale Transformation bezeichnet.

Diese, die Hochschule als Organisation verändernde, Entwicklung begründet sich dabei nicht auf die bloße Möglichkeit, neue Technologien für die Organisation zu adaptieren, ist also kein reiner Innovationswille von Innen, auch wenn die Erwartungshaltung der Hochschulangehörigen, insbesondere der Studierenden, an die allgemeine IT-

¹ Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Servicezentrum für Forschung, IT und strategische Innovation, Christian-Albrechts-Platz 4, 24118 Kiel, slorenz@uv.uni-kiel.de

² Universität Bielefeld, Dezernat IT/Orga, Universitätsstraße 25, 33615 Bielefeld, frank.klapper@uni-bielefeld.de

³ ZKI - Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung e.V., <https://www.zki.de/archiv>

⁴ DINI - Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V., <http://dini.de/veranstaltungen/jahrestagungen/>

⁵ Mit Service oder Servicebereichen werden all diejenigen Einheiten betitelt, die nicht originär Forschung und Lehre betreiben, insb. Verwaltungseinheiten, Bibliotheken, Rechenzentren oder Multimediazentren.

Infrastruktur und den Digitalisierungsgrad der Hochschule spürbar sind. Entscheidend sind die durch Politik und Forschungsförderer veränderten Rahmenbedingungen für die originären Kernprozesse der Hochschule, die den Veränderungsdruck erhöhen und damit der Notwendigkeit zur digitalen Transformation Nachdruck verleihen [DFG11, DFG12, WRa12]. Der Bolognaprozess etwa führt zu der Notwendigkeit der Einführung von Campus Management Systemen, insbesondere, um den extremen Anstieg an Prüfungen verwalten zu können. Der Kerndatensatz Forschung [WRa13] wird zu der flächendeckenden Einführung von Forschungsinformationssystemen führen, um die Daten für die Forschungsadministration und die Hochschulleitung integriert zugänglich zu machen. Gesetzliche Regelungen zur Einführung der E-Akte führen zur Einführung von Dokumentenmanagementsystemen, usw. Der Ruf nach Steuerung von Forschung und Lehre durch Politik und Forschungsförderer zwingt Hochschulleitungen in die datenbasierte strategische Planung, nicht zuletzt, um im Wettbewerb um die besten Köpfe und Fördertöpfe bestehen zu können.

Hinter jedem der oben genannten Schlagwörter stehen aufwendige Einführungsprojekte, in der Regel mit IT-Bezug und einer hohen organisatorischen Komplexität. Aufwand, Neuartigkeit und Komplexität der Aufgaben im Zusammenhang mit den Themen steigen, was deren Einführung als Projekte rechtfertigt. Insbesondere, wenn die Aufgaben bereichs- und schnittstellenübergreifend angelegt sind, lohnt sich eine Bearbeitung in Projektform. Prägend für viele Projekte sind die Orientierung an durchgängigen Prozessketten, unabhängig von der zugrundeliegenden Linienstruktur, sowie der umfassende Einsatz von IT zur Unterstützung dieser Prozessketten. Aus diesem Kontext heraus sind Unterstützungsleistungen für Projekte in Unternehmen oft am IT- und/oder Organisationsentwicklungsbereich angesiedelt. Viele Hochschulen gehen einen ähnlichen Weg. Die Einführung von Projektstrukturen quer zur Linienorganisation führt zu der Herausbildung von Matrixstrukturen. Die Orientierung an Prozessketten setzt ein Prozessdenken voraus und die Durchführung eines Projekts erfordert Projektmanagementansätze. Matrixstrukturen, Prozessorientierung über Liniengrenzen hinweg und Projektmanagement sind jedoch der klassischen Linienorganisation an Hochschulen fremde Domänen, auch wenn es hier in den letzten Jahren durchaus Bewegung gegeben hat [DeK11]. Die Einführung dieser Domänen in die klassischen Strukturen einer Hochschule erfordert ein umfangreiches Change Management [EuS05, SSM08]. Unklar bleibt jedoch oft, auf Basis welcher hochschulrelevanten Strategien dieses Change Management durchgeführt wird und mit welchen Methoden die aus dem Change Prozess resultierende Flut gegenwärtiger und zukünftiger Projekte strategisch und operativ sowie personell und finanziell koordiniert werden könnte.

2 Multiprojektmanagement - oder: das Projekt als Daueraufgabe

Um die zukünftige Entwicklung einer Hochschule zu gestalten und zur Anpassung an sich ändernde (interne und externe) Rahmenbedingungen werden, neben den vielen

heute bereits (parallel!) laufenden Projekten, auf Dauer und immer wieder weitere Projekte in größerem Umfang notwendig sein. Das Thema Projektarbeit wird damit zur Daueraufgabe.

Um Projektarbeit als Daueraufgabe nachhaltig in der Organisationsstruktur einer Hochschule zu verankern, bedarf es der Einführung von Methoden zur Bewirtschaftung des Portfolios an laufenden Projekten und vorliegenden Projektvorschlägen, der Entwicklung von Standards und dem Aufbau von Kapazitäten für das Management von Projekten sowie für weitere projektspezifische Unterstützungsleistungen. Organisatorisch empfiehlt es sich, diese Kompetenzen und Ressourcen in einem Projektmanagement-Office (PMO) zu bündeln.

Multiprojekt- oder auch Projektportfoliomanagement bezeichnet die Planung, übergreifende Koordination und Überwachung von mehreren oder allen Projekten einer Organisation. Die Projektkoordination umfasst die Planung, Überwachung und Steuerung und erstreckt sich sowohl auf die „Vorprojektprozesse“ der Projektentwicklung und Projektauswahl, auf die Prozesse der eigentlichen Projektabwicklung als auch auf die Nachprojektprozesse der Erfahrungssicherung und des Wissensmanagements [OWL14].

Mit dem Multiprojektmanagement verfolgt eine Organisation das Ziel, *die richtigen Projekte zur rechten Zeit mit den richtigen Ressourcen durchzuführen*, indem zwischen den Sichten der einzelnen Projekte und der globalen Sicht der Organisation und ihrer Gesamtstrategie (sofern vorhanden) vermittelt wird.

Eine wesentliche Aufgabe des Multiprojektmanagements besteht in der Selektion von Projekten nach einheitlichen, nachvollziehbaren Kriterien unter Berücksichtigung der strategischen und organisatorischen Ziele und operativen Notwendigkeiten. Hierbei handelt es sich um eine permanente und zyklisch wiederkehrende Aufgabenstellung, die meist in der Linie, nahe an der Führungsebene, z.B. direkt beim CIO, angesiedelt ist.

Das Mehrprojektmanagement hat insbesondere dafür zu sorgen, dass die aus Sicht der Organisation richtigen Projekte gestartet und erfolgreich durchgeführt werden können. Durch die Auswahl der richtigen Projekte wird die Effektivität des Projektportfolios gesteigert. Effektivität bedeutet, das richtige (hier: Projekt) zu tun. Im Unterschied dazu wird eine hohe Effizienz im Projektportfolio durch die richtige Durchführung der einzelnen Projekte erreicht, also durch Anwendung geeigneter Projektmanagementverfahren auf Einzelprojektebene. Zudem kann ein PMO die neben dem Projektmanagement anfallenden weiteren Aufgaben bündeln, die zusätzliche Fähigkeiten erfordern, welche auf Seiten der Servicebereiche insbesondere bei Projekten mit IT-Bezug typischerweise nicht vorhanden sind (s. Abbildung. 1).

Um in der Universität ein insgesamt stimmiges Gesamtbild (anstelle von mehr oder weniger isolierten Einzellösungen) in den Bereichen Geschäftsarchitektur (Prozesse, Aufbauorganisation), Anwendungsarchitektur (IT-Services, Fachverfahren, Schnittstellen) und Informationsarchitektur (Geschäftsobjekte, Daten) zu erzielen, ist es notwendig, für diese Felder in der Hochschule ein Architekturmanagement aufzubauen

[BIT11]. Es ist sinnvoll, dass das mit diesen Themen betraute Personal in laufenden Projekten bei den Aufgaben Fachkonzepterstellung, Prozessmodellierung, Anforderungsmanagement, IT-Systemauswahl und Umsetzungsspezifikation unterstützt.

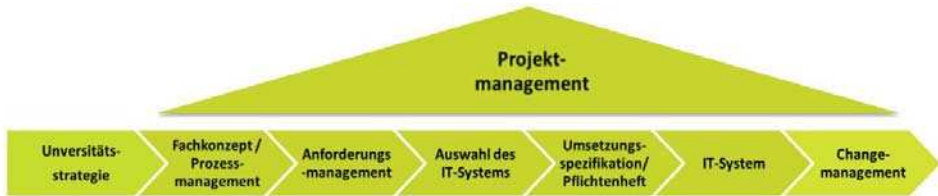


Abbildung 1: Die bei der Realisierung eines Projekts mit IT-Bezug anfallenden projektunterstützenden Aufgaben.

Fast alle Projekte betreffen heute mehrere Organisationseinheiten. Die in Abbildung 1 dargestellten Aufgaben müssen daher organisationseinheiten-übergreifend als Matrixstruktur wahrgenommen werden. Primäres Optimierungsziel sollte das Gesamtergebnis des Projekts und nicht die Optimierung individueller Abläufe zu Lasten der Gesamtlösung sein.

3 Projektmanagement als Service

Für das Projektmanagement und für weitergehende Unterstützung bei der Projektarbeit sollte auf Kompetenzen und Ressourcen zurückgegriffen werden können, die in einem PMO organisatorisch gebündelt sind und die jeweils zu festgelegten Anteilen einzelnen Projekten zugeordnet werden. Operative Aufgaben zur Bewirtschaftung des Projektportfolios (Multiprojektmanagement) werden dem PMO ebenfalls übertragen.

Das Projektmanagementbüro sollte folgendes Leistungsportfolio abdecken:

- Entwicklung von Standards (Methoden, Prozessen, Tools, Templates) für das Projekt- und Mehrprojektmanagement
- Management des Projektportfolios (Mehrprojektmanagement)
- Coaching und Mentoring im Projektmanagement
- Projektcontrolling in Projekten
- Bereitstellung von Projektmanagementressourcen für konkrete Projekte
- Zuarbeit in Projekten (Projektoffice)

Daneben sollte ein enger Bezug zum Architekturmanagement bestehen.

Ein dezentrales Vorhalten von dedizierten Kapazitäten für das Projektmanagement und weitere projektspezifische Sonderaufgaben in den einzelnen Verwaltungseinheiten und weiteren Servicebereichen erscheint wenig sinnvoll, da dann in allen Bereichen entsprechende Kompetenzen aufgebaut werden müssten, diese Kapazitäten jedoch nicht

durchgängig benötigt werden und fast alle Projekte bereichsübergreifend ausgerichtet sind. Die organisatorische Bündelung an einer Stelle dagegen bietet gute Synergiepotentiale, ermöglicht eine hohe Professionalität und kann die bereichsübergreifende Perspektive in die Projektarbeit einbringen (globale Optimierung statt lokaler Optimierung).

4 Das Servicebüro als Organisationsprinzip

Diese Form der bereichsübergreifenden Serviceeinheiten, wie für das PMO beschrieben, ist ein für komplexe Organisationen, wie Hochschulen, wirksames strukturbildendes Prinzip. Die zentrale Bündelung von Kompetenzen, die Entwicklung und Vorhaltung von Standards, die Schulung und Beratung sowie die übergeordnete Steuerung entlang strategischer Vorgaben der Hochschulleitung, wie oben gezeigt am Beispiel des PMO, können helfen, der steigenden Komplexität allgemeiner Anforderungen gerecht zu werden. Zusammengefasst in einem Servicebüro, versetzt sich eine Hochschule am Beispiel des PMO in die Lage, spezifische Strukturen und Serviceangebote aufzubauen, die eine Steuerung in der Fläche überhaupt erst erlauben.

Eine ähnliche Entwicklung der Herausbildung zentraler Strukturen zur professionellen Unterstützung dezentraler Bereiche ist auch bei anderen Themen in Hochschulen zu beobachten, mal als bottom-up Prozess aus Forschung und Lehre heraus, um generalisierbare Strukturen und Services *einmal* zu implementieren und nicht mehrfach (wie E-Learning oder Forschungsdatenmanagement), mal als top-down Prozess, um standardisierte Verfahren und Daten in integrierten Informationssystemen abbilden zu können (wie Campus Management, Forschungsinformation oder Dokumentenmanagement); die Liste lässt sich beliebig verlängern.

Ähnlich wie im Projektmanagement wurde und wird hier gebündelt Wissen aufgebaut, dass auf einer professionellen Ebene nicht über die gesamte Hochschule verteilt vorgehalten werden kann. Gestartet als Projekt, bilden sich mit der Zeit zentrale Servicebüros oder Kontaktstellen heraus, die den Betrieb entweder selbst übernehmen oder steuern und entsprechend fundiertes Wissen vorhalten, das es früher nicht gab und das früher auch nicht notwendig war. Dieses Wissen kann nun bei Bedarf genutzt, abgerufen oder proaktiv, z.B. als Weiterbildungsangebote, gestreut werden.

Insbesondere Universitäten, die grundsätzlich durch offene Strukturen mit verteilten, zum Teil hochgradig autonom agierenden Einheiten definiert sind, können so den neuen Anforderungen von außen effektiv begegnen. Die Organisation modernisiert und professionalisiert ihr operationales Wissen jenseits von Forschung und Lehre, ohne deren Autonomie zu beschneiden. Darüber hinaus sind Servicebüros personaleffizient, da sie meist nur wenige Vollzeitäquivalente binden.

5 Stabilisierung der Matrixorganisation

Die typische (und logische) Reaktion einer Organisation auf Herausforderungen des Projektmanagements sind Matrixstrukturen, die quer zur Linienorganisation liegen. Nur so können *cross-functional* Teams gebildet werden, die Expertenwissen über die Fachgrenzen hinweg zusammenbringen [DHK96]. Die Gefahr einer Matrixstruktur liegt darin, dass projektbezogene (fachliche) Weisungsbefugnis und linienbezogene dienstrechtliche Weisungsbefugnis kollidieren. Das birgt ein Konfliktpotential für die Organisation, das mit der Anzahl der Projekte und der Belastung der Beschäftigten steigt. Beschäftigte, die sowohl in einer Linienorganisation als auch in Projektstrukturen agieren, müssen u.U. mit mehreren Vorgesetzten klären, welche Aufgaben sie wann übernehmen müssen. Im Idealfall (effizientes Projektmanagement) sind Arbeitsanteile vor Projektbeginn klar definiert. Doch können durch unvorhersehbare Projektverläufe zeitliche Kollisionen entstehen, die zu einem gleichzeitigen Arbeitsaufwand in Projekt und Linie führen. Spätestens dann zeigt sich, dass der Idealfall im Arbeitsalltag oft nicht erreichbar ist. Hinzu kommt das Problem, dass in vielen aktuellen parallel laufenden Hochschulprojekten die Expertise derselben Personen gebraucht wird, eine Person also neben der Linienzugehörigkeit zu mehreren *cross-functional* Teams gehören kann. Dieses Dilemma ist schwer zu lösen, da Expertenwissen nicht beliebig multiplizierbar ist. Organisationen tendieren im Konfliktfall dazu, wieder zur strikten Linienorganisation zurückzukehren, bis erneut deutlich wird, dass Projekte Matrixstrukturen erfordern. Nicht selten oszillieren Organisationen so über die Jahre zwischen Linien- und Matrixorganisation hin und her und es gibt keine echte Weiterentwicklung (siehe [Obl14, S. 22; Mer12; DHK96]).

Übergeordnete Ansätze, wie ein Multiprojektmanagement und dazu gehörige Strukturen, wie ein PMO, helfen, die Matrixorganisation durch institutionalisierte Querstrukturen soweit zu stabilisieren, das ein Rückfall in die reine Linienorganisation nur schwer möglich ist. Die Transformation der Matrixorganisation in ein drittes, weiterentwickeltes Modell wird selten vollzogen, obwohl Modelle dafür existieren [Obl14].

6 Was kommt nach der Matrix? – Anleihen in der Organisation von Forschung

Um eine echte Weiterentwicklung der Matrixstrukturen in Servicebereichen zu ermöglichen, hilft der Blick in die Organisation von Forschung. Während es in den Verwaltungs- und Infrastruktureinrichtungen einer Hochschule klare hierarchische Strukturen mit Weisungsbefugnis gibt, gibt es diese in der Forschung so nicht. Institute werden in der Regel durch kollegiale Führung der Professorinnen und Professoren geleitet, die geschäftsführende Leitung wechselt turnusmäßig. Forschungsprojekte werden von denjenigen geleitet, die diese Projekte eingeworben haben und es gibt eine Kultur der kollegialen Unterstützung. Diese Führungskultur geht zurück auf die Selbstorganisation von Wissenschaft. Selbstorganisation bedeutet immer auch eine hohe

Eigenverantwortung. In der Forschung beginnt die Eigenverantwortung, wenn die Antragsfähigkeit bei Forschungsförderern gegeben ist, also auf Postdoc-Ebene. Diese liegt deutlich unterhalb der eigentlichen Führungsebene des Instituts. Die verteilte Verantwortung auf mehrere Ebenen ermöglicht eigene Zielsetzungen und eine aktive Beteiligung an übergeordneten Zielen und Strategien im Diskurs und nicht als Vorgabe der *einen* Leitungsebene, s.a. [Bol11] für eine Übersicht zum Modell des *Distributed Leadership*.

Weitere, grundlegende Unterschiede liegen in der Dynamik des Personals und der Dynamik der Themen. Während Serviceeinrichtungen Dauerstellen mit Daueraufgaben vergeben, lebt die Wissenschaft von einem hohen Anteil an jungem und nicht dauerhaft beschäftigtem Personal. Einheiten bauen sich auf und zerfallen u.U. nach einigen Jahren wieder, dieselben Personen organisieren sich in anderen Arbeitsgruppen usw. Der Preis für diese höhere Autonomie und Flexibilität kann daher eine geringere Halbwertszeit von Gruppen oder Themen sein, als das in der klassischen Verwaltung der Fall ist. Neben vielen Nachteilen dieses Modells für das Individuum liegt der Vorteil für die Organisation auf der Hand: Einheiten, die einem regelmäßigen Austausch von Personen und Subthemen unterliegen, können adaptiv auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren. Serviceeinheiten dagegen mit Daueraufgaben und Dauerpersonal sind zwar zuverlässig in etablierten Prozessen, aber auch träge in der Anpassung an neue Rahmenbedingungen.

7 Die Besetzung der Zwischenräume

In Projekten wie E-Learning, Campus Management, Forschungsinformation oder Forschungsdatenmanagement zeigt sich, wie sehr die ehemals klaren Abgrenzungen zwischen den Serviceeinrichtungen Verwaltung, Bibliothek und Rechenzentrum, aber auch in die wissenschaftlichen Fachbereiche hinein verschwimmen. Zwar bleiben die jeweils klassischen Kernprozesse erhalten, aber es bilden sich Zwischenräume, die mithilfe spezifischer Einheiten, z.B. Servicebüros, gefüllt werden. Diese Einheiten können von allen klassischen Gruppen einer Hochschule (Forschung, Lehre und Verwaltung) genutzt werden und ihnen gleichermaßen nutzen.

Forschungsdatenmanagement (FDM) und E-Learning sind klassische Zwischenraumthemen. Ein Servicebüro FDM baut generalisierbares Wissen über Data Policies, Datenmanagementpläne, gängige FDM-Werkzeuge und Disziplinen unabhängige Infrastrukturen auf und bietet diese als Service in Form von Beratung, Schulung und IT an. Es vernetzt sich national und international und spielt die Informationen zurück in die eigene Organisation. Das Servicebüro FDM bündelt und vernetzt lokale FDM-Aktivitäten in den Fachbereichen und koordiniert die FDM-Angebote und -Beteiligungen der zentralen Einrichtungen wie Rechenzentrum und Bibliothek. Es aggregiert die Anforderungen der Forschungsförderer und berät Forschende bei der Antragsstellung. Die einzelnen Disziplinen können sich auf ihre

fachspezifischen FDM-Probleme konzentrieren und durch eigene Anforderungen das zentrale FDM-Angebot aktiv mitgestalten. Der Aktionsradius des Servicebüros FDM berührt daher Forschungsdaten, wissenschaftliches Arbeiten (Workflows), IT-Infrastruktur, Bibliothekswesen (Metadaten und Repositorien), Forschungsmanagement und -förderung und Projektmanagement und ist damit inhärent transdisziplinär.

Analog verhält es sich mit vielerorts bereits etablierten zentralen E-Learning Services an der Schnittstelle zur Lehre, um bedarfsorientierte Angebote zu generieren, die Lehrende *einfach* nutzen können. Das Serviceportfolio beinhaltet die Bereitstellung einer zentralen Lernplattform und ergänzender Werkzeuge, Schulungen und individuelle Beratung sowohl auf der Ebene der technischen Machbarkeit als auch auf der Ebene des mediendidaktisch sinnvollen Einsatzes. Gemeinsam mit Lehrenden werden die generellen Angebote in die fachspezifische Umsetzung gebracht. Ergänzend kann Medienproduktion angeboten werden. Auch hier gilt die nationale und internationale Vernetzung als Basis der lokalen Innovationsfähigkeit.

Als drittes Beispiel dient der Bereich der Modellierung von Prüfungsordnungen (PO) in Campus Managementsystemen. Organisiert und durchgeführt durch ein zentrales Team wird über die Zeit ein einzigartiges Wissen über die logische Struktur aller PO einer Hochschule aufgebaut. Dieses Wissen kann im Zusammenspiel mit den Fächern, Prüfungsämtern und der zentralen Verwaltung derart genutzt werden, dass PO einem logischen Standard folgen, bereits in ihrer Entstehung auf Modellierbarkeit geprüft werden und Anmeldezeiträume oder Anzahl der möglicher Prüfungswiederholungen so synchronisiert werden, dass Studierende klare und übertragbare Anforderungsstrukturen vorfinden und nicht eine schwer überschaubare Menge von fachspezifischen Einzellösungen. Dieses Wissen kann nur global erzeugt werden, spart in den Fächern Zeit und der Organisation insgesamt Geld und erzeugt zudem Transparenz und Verständlichkeit von PO für Studierende. In dem Team vereint sich IT-Wissen, Prozesswissen, Organisationswissen und juristische Expertise über Prüfungsverwaltung. Das Team arbeitet mit der zentralen Verwaltung genauso wie mit den Fächern und Prüfungsämtern. Es ist interdisziplinäre Schnittstelle und Serviceanbieter.

Alle Beispielen ist gemein, als Projekt zu starten und mit der Zeit nachhaltige (weil nachgefragte) Angeboten und Strukturen zu etablieren. Durch ihr Wirken im Zwischenraum können sie die Hochschulstrukturen im Zusammenspiel mit den jeweiligen dezentralen und zentralen Akteuren nachhaltig verändern und modernisieren.

Interessanterweise werden diese Zwischenräume nicht durch das klassische Verwaltungs- bzw. Servicepersonal gefüllt, sondern durch eine neue Gattung von Wissenschafts- und Hochschulmanagement, die in der Wissenschaft sozialisiert wurden und in den Servicebereich wechseln. Personal mit diesem Profil ist es gewohnt, unter loser Führung projektorientiert und mit hoher Autonomie zu arbeiten und kennt die Bedarfe der Wissenschaft. Dieser Typus kann die Organisation Hochschule in der kommende Dekade entscheidend prägen und durch prozessorientiertes Projekthandeln entlang der strategische Linien die Strukturen der Organisation nachhaltig verändern -

vorausgesetzt, die klassischen Organisationseinheiten bis hinauf zur Hochschulleitung lassen dies zu. Wenn die Organisation als Ganzes es zulässt, dass die Grenzflächen zwischen Forschung, Lehre und Verwaltung aufweichen und Projektarbeit nicht nur in der Forschung als ein Normalfall betrachtet wird, wird sich eine adaptive Struktur etablieren, die flexibel auf Veränderungen reagieren kann.

Multiprojektmanagement kann helfen, diese adaptiven Strukturen zu bilden und zu steuern. Aus Projekten erwachsende Servicebüros agieren an den Grenzflächen zwischen Forschung, Lehre und Service durch Kombination der Vorzüge der Organisationsstrukturen aus Forschung und Lehre, der strukturierten Projektarbeit als Daueraufgabe und Serviceorientierung in cross-functional Teams. In diesem Sinne sind Projekte für die Servicebereiche ein Segen und für die Hochschulen insgesamt eine Chance.

Literaturverzeichnis

- [BIT11] BITKOM: Enterprise Architecture Management - neue Disziplin für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung,
https://www.bitkom.org/files/documents/EAM_Enterprise_Architecture_Management_-_BITKOM_Leitfaden.pdf
- [Bol11] Bolden, R.: Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. International Journal of Management Reviews, 2011, Vol.13(3), S. 251-269, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- [DFG11] DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft: Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme. Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2011-2015.
http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/wgi/empfehlungen_kfr_2011_2015.pdf
- [DFG12] DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft: Die digitale Transformation weiter gestalten – der Beitrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft zu einer innovativen Informationsinfrastruktur für die Forschung. Bonn, 2012.
http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/lis/positionspapier_digitale_transformation.pdf
- [DHK96] Denison, D.R.; Hart, S.L.; Kahn, J.A.: From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996, S 1005-1023
- [DeK11] Degkwitz, A.; Klapper, F. (Herausgeber): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bock + Herchen Verlag, 2011.
http://dini.de/fileadmin/docs/Prozessorientierte_Hochschule_2011.pdf
- [EuS11] Euler, D.; Seufert, S.: Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 2005.

- [Mer12] Mertens, P.: Schwierigkeiten mit IT-Projekten der öffentlichen Verwaltung. Informatik-Spektrum, 35/06, S. 433-446, 2012.
- [Obl14] Oblensky, N.: Complex Adaptive Leadership, 2nd Edition, Gower Publishing Company, 2014.
- [OWL14] Hochschule Ostwestfalen-Lippe: Handbuch Projektmanagement, <https://www.hs-owl.de/fileadmin/aktuelles/rektoratsmitteilungen/Handbuch-Projektmanagement-Web.pdf>
- [SSM08] Sonntag, K.; Stegmaier, R.; Michel, A.: Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Herausgeber): Veränderungen in Organisationen. Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 415-442. DOI: 10.1007/978-3-531-91166-3_17
- [WRa12] Wissenschaftsrat - Empfehlungen zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020 (Drs. 2359-12), Juli 2012. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2359-12.pdf>
- [WRa13] Wissenschaftsrat – Empfehlungen zu einem Kerndatensatz Forschung (Drs. 2855-13), Januar 2013. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2855-13.pdf>