

Projekte erfolgreich umsetzen – Trainings und Lerntransfer in die Praxis

Stabstelle Interne Organisations- und
Personalentwicklung (SIO)

Juni 2019

Eine professionelle Verankerung der Projektarbeit im VÖB trägt zum Erfolg unserer Zusammenarbeit bei

1. Auswahl von Projektthemen

- Die Geschäftsleitung hat **drei Projekte** identifiziert, die für den VÖB strategische Relevanz haben.
- Als „Pilotprojekte“ helfen sie dabei, **Projektarbeit** im VÖB zu verankern.
- Das in den Trainings vermittelte **Wissen** kann so unmittelbar **in die Praxis des Verbandsalltags** übertragen werden.

Unsere „Pilotprojekte“

„Das VÖB-Dienstleistungsportfolio“ –

Zur Ansprache aktueller und künftiger Mitglieder des VÖB

Novellierung: „Kreditwirtschaftlich wichtige Vorhaben der EU“ –

als Handbuch bzw. zum Download für Entscheidungsträger in Politik und Banken

„Sustainable Finance“:

Workshop-Reihe Transformationsstrategien / Chancen und Risiken des Klimawandels“

Eine professionelle Verankerung der Projektarbeit im VÖB trägt zum Erfolg unserer Zusammenarbeit bei

2. Nominierung der Projektleitung

- Auftraggeber der Projekte ist die Geschäftsleitung. Sie tritt als deren **Sponsor** auf.
- Für die Projekte sind inzwischen **geeignete Projektleiter identifiziert worden**.
- Die Projektleiter sind für die **frist- und fachgerechte Umsetzung** der Projektziele, die Organisation der Abläufe und das **Stakeholder Management** verantwortlich.

Unsere „Pilotprojekte“

Projektleiter

„Das VÖB-Dienstleistungsportfolio“ –
Zur Ansprache aktueller und künftiger Mitglieder des VÖB

Sebastian Wolpers

Novellierung:
„Kreditwirtschaftlich wichtige Vorhaben der EU“ –
als Handbuch bzw. zum Download für
Entscheidungsträger in Politik und Banken

**Dr.
Thorsten
Guthke**

„Sustainable Finance“ –
Workshop-Reihe: Transformationsstrategie /
Chancen und Risiken des Klimawandels

**Michaela
Valdivia**

Eine professionelle Verankerung der Projektarbeit im VÖB trägt zum Erfolg unserer Zusammenarbeit bei

3. Zusammenstellung des Projektteams

- Die Projektleiter stellen **Teams aus 3 bis 5 Mitgliedern** zusammen.
- Die Mitarbeit in den Projektgruppen erfolgt auf **freiwilliger Basis**.
- Die Projektleiter stimmen mit den Bereichsleitungen die Ressourcenfrage ab.

4. Projektbeginn und Statusreports

- Ein **Kick Off Meeting** mit dem **Projekt-Team** bildet den offiziellen Start.
- Die Mitglieder der Projektteams haben **klare Verantwortlichkeiten** und tauschen sich regelmäßig zum **Projektfortschritt** aus.
- Die Projektleiter berichten im Lenkungsausschuss über den **aktuellen Projektstatus**.

Eine professionelle Verankerung der Projektarbeit im VÖB trägt zum Erfolg unserer Zusammenarbeit bei

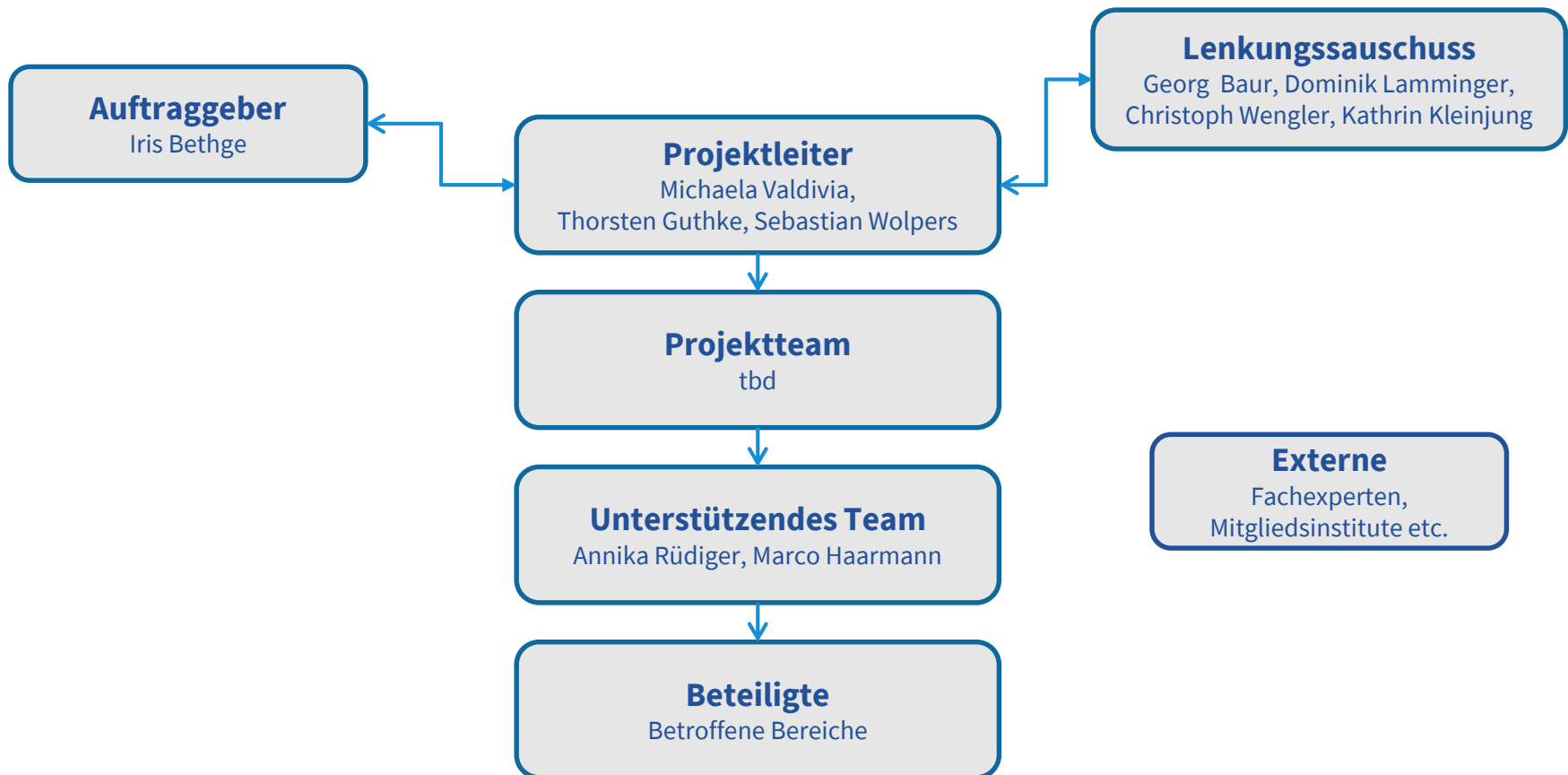
5. Präsentation der Ergebnisse

- Nach erfolgreichem Abschluss präsentieren die Teams **die Ergebnisse** vor dem Auftraggeber.
- Die Projekte werden offiziell übergeben und die Ergebnisse dokumentiert.

6. Abschluss des Projekts

- Die Teams tauschen sich über die **gewonnenen Erfahrungen** aus.
- Leistungen der Kollegen werden anerkannt.
- Stärken und Schwächen sowie **Optimierungsmöglichkeiten** werden ermittelt.

Projektorganisation im VÖB



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

1. Projektleiter

Aufgaben

- Plant und **steuert** das Projekt (Termine, Kosten, Leistungsumfang).
- Erarbeitet **Projektstrukturplan** mit **Arbeitspaketen** sowie Terminplan mit **Meilensteinen** und Kalender.
- Bildet und leitet das Projekt-Team und **fördert den Teamgeist**.
- **Führt die Kommunikation** und vertritt das Projekt nach außen.
- **Plant Ressourcen** und sorgt für deren Zuweisung in Absprache mit den Bereichsleitern.



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

1. Projektleiter

Verantwortung

- Für die Umsetzung von der **Projektidee bis zum Abschluss**.
- Für die vereinbarten Ziele: **Termine, Qualität (und Kosten)**.
- Für den **Informationsfluss** gegenüber dem Auftraggeber.



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

1. Projektleiter

Entscheidungskompetenzen

- Arbeitet mit den notwendigen Fachbereichen zusammen.
- Hat **projektspezifische Weisungsbefugnis** (Was? Wann? Wie gut?)
- Kann Aufgaben und Rechte an Projektteammitglieder delegieren.
- Berichtet dem Auftraggeber.



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

2. Auftraggeber

- Der Auftraggeber gibt durch den **unterschiedenen Projektauftrag** den „offiziellen Startschuss“ für den Launch der Projekte.
- Erhält mindestens einmal **Zwischenbericht über den Sachstand** der Projekte.
- Nimmt die Projekte nach Umsetzung der einzelnen Meilensteine ab und bestätigt damit den erfolgreichen Abschluss des Projekts.



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

3. Lenkungsausschuss

- Dem Lenkungsausschuss wird während der gesamten Projektlaufzeit über den **Fortschritt des jeweiligen Projekts** berichtet.
- Er tagt vier- bis sechswöchentlich, um sich über den aktuellen Sachstand der Projekte zu informieren, fachlichen Rat zu erteilen und Anpassungen im Projektverlauf zu genehmigen.



Die Rollen innerhalb der Projektorganisation

4. Unterstützungs-Team

- Steht für **organisatorische, prozessbezogene oder die Koordination fachlicher Fragen** zur Verfügung.
- Hilft bei der **Koordination**, zum Beispiel der Terminierung von Sitzungen des Lenkungsausschuss, und falls notwendig, bei der Priorisierung der aktuellen Projektvorhaben.
- Nimmt **Projektideen** entgegen und prüft deren Eignung gemeinsam mit der Geschäftsleitung.
- Ist nicht Bestandteil des Projektteams und wird bedarfsweise hinzugezogen.



Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

1. Projektantrag

- Definiert die **Vertragsbasis** zwischen Auftraggeber und Projekt-Team.
- Schafft **gemeinsames Verständnis** für die Eckdaten des Projekts: Leistung, Qualität, Termine.
- Mit dem Projektantrag übernimmt der Projektleiter offiziell die Führung des Projekts.



Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

2. Zielplanung



- Welches **Ziel** hat das Projekt und welche **Meilensteine** sind zu erledigen?
- An welchen Ergebnissen muss sich der Projektleiter messen lassen?
- **Wer ist das Team** – welche Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen haben die einzelnen Mitarbeiter?
- Welche **Chancen** und **Risiken** werden für die Umsetzung gesehen?
- Wie sind die **Rahmenbedingungen**?

Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

3. Mind Map

- Wer sind die **Beteiligten**?
- Wie sieht der **Projektplan** aus?
- Mit wem ist zu **kommunizieren**?
- Wie **oft trifft** sich das Kernteam?
- Welche **Schnittstellen** sind durch das Projekt-Team zu bedienen?
- Welche **Arbeitspakete** sind zu bewältigen?



Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

4. Projektstrukturplan (inkl. Zeitplan)

- Ist das **Herzstück der Planung**.
- Enthält **alle Arbeitspakete**, die für die vollständige Umsetzung des Projekts und dementsprechend zur Erreichung der Ziele notwendig sind.
- Legt die Verantwortlichen und den Aufwand des jeweiligen Arbeitspakets fest.
- Ist **Basis für die Terminplanung**.
- Schafft Transparenz gegenüber allen Beteiligten.



Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

5. Stakeholdermanagement

- Welche Personen oder Interessengruppen können Einfluss auf die Umsetzung des Projekts haben?



Wichtige Schritte im Projektmanagement des VÖB

6. Project Canvas

- Visualisierung aller wesentlichen Bausteine des Projekts wie Zweck, Kunde, Ergebnis etc. auf einer DIN A3-Seite

VÖB Leistungsangebot			
Projekt-Team Sebastian Wolpers, Silke Birkholz, Patrick Herz, Max Kleinohans Zeit Projektstart: 18. Juni 2019 (offizieller Start) Projektkende: 31. August 2019 (Fachliche Übersicht über Dienstleistungsangebot & Empfehlungen für weitere interne und externe Formate)			
Zweck Erfassung, Analyse und zielgruppengerechte Darstellung des fachlichen Leistungsangebots des Verbandes Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam? <ul style="list-style-type: none"> Für den gesamten VÖB, um die eigenen Stärken zu kennen und daraus Schlüsse für die weitere Positionierung des Verbandes zu ziehen Für unsere Mitgliedsinstitute, diese transparent über den Mehrwert ihrer Mitgliedschaft informiert werden können, was wiederum zur Mitgliederbindung beiträgt 			
Budget/Ressourcen Wie viel Geld wird benötigt? ... für das Team (intern und extern) <ul style="list-style-type: none"> 4 Arbeitsstunden pro Woche pro Projektteammitglied ... für die Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Reisekosten (Brüssel, ggf. Befragung von Institutsvertretern) Raum & Technik Sharepoint Nachgelager: Kosten für die Erstellung der Endformate (Personalkosten, Dienstleisterkosten, Materialkosten) 	Umfeld Wer/was unterstützt das Projekt? <ul style="list-style-type: none"> Hauptgeschäftsführung & Mitglieder der Geschäftsleitung Wer/was könnte das Projekt behindern? <ul style="list-style-type: none"> Partikularinteressen Unterscheidung, welche Dienstleistungen für welche Mitgliedsinstitute von Interesse sind; Priorisierung der Bedeutung der unterschiedlichen Mitgliedsgruppen 	Risiken Welche Ereignisse, die nicht mit Sicherheit eintreten werden, würden den Projekterfolg maßgeblich gefährden? <ul style="list-style-type: none"> Verzögerte Abstimmungsprozesse (Krankheit, Sommerpause, Vielzahl an Stakeholdern) Abgrenzung zu weiteren Projekten im VÖB (Strategieprozess, Mitgliederbefragung) Erwartungshaltung: Umfang vs. Zeitplan Kapazitätenknappheit (Priorisierung von Projektteilnahme gegenüber anderen Aufgaben der Projektmitglieder) Fehlender Einbezug von Fremdbild, Fokus auf Selbstbild 	Qualität Wodurch wird das Projekt zum Erfolg? <ul style="list-style-type: none"> Abhängig von der Qualität der zugelieferten Daten und der nachvollziehbaren, schlüssigen Analyse Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung Unterstützung durch die Geschäftsleitung, Priorisierung des Projekts Was macht die Zielgruppe wirklich glücklich? <ul style="list-style-type: none"> Klare, einfache & schnelle Erfassung Zielgruppengerechte Darstellung Wie sollen die Stakeholder involviert werden? <ul style="list-style-type: none"> Einbezug bei Erfassung von Selbstbild Wasserstandsmeldung zu Meilensteinen
Meilensteine 1) Definieren 18.06.2019 2) Erfassen 26.07.2019 3) Analyse 16.08.2019 4) Erstellen 31.08.2019 Anschließend, außerhalb des Projektzeitplans: Erstellung und Publikation externer Formate Eine genaue Aufschlüsselung der Meilensteine und der entsprechenden zeitlichen Veranschlagung können Sie dem Projektzeitplan entnehmen.		Ergebnis Was soll das Projekt für die Zielgruppen liefern? <ul style="list-style-type: none"> Transparente Darstellung des VÖB-Leistungsangebots Das Endergebnis ist eine fachliche Darstellung der Leistungsübersicht sowie eine Empfehlung für darauf basierende interne und externe Formate für die Kommunikation.	Zielgruppe Wer finanziert das Projekt: <ul style="list-style-type: none"> Geschäftsleitung Wem obliegt die Entscheidung das Projekt zu starten, zu stoppen oder anzupassen? <ul style="list-style-type: none"> Geschäftsleitung Wen betreffen die Projektergebnisse? <ul style="list-style-type: none"> VÖB Mitgliedsinstitute (im Zuge des Projekts Aufschlüsselung in einzelne Gruppen)

Nächste Schritte, Termine

- Projektleiter terminieren Kick-Off Termin mit ihrem Team (spätestens Ende KW 25).
- Erarbeitung inhaltlicher Leitplanken, Ziele und Meilensteine des Projekts (spätestens Ende KW 25).
- Formulierung des Projektantrags (spätestens Ende KW 25).
- Freigabe durch Auftraggeber und offizieller Start (18.06.2019).
- 1. Präsentation beim Auftraggeber / Lenkungsausschuss (16.07.2019).



Back Up

Das Sammeln von neuem Wissen, Projektmanagement-Kompetenz und Führungserfahrung steht im Vordergrund

Neuerwerb und Anwendung von Kompetenzen

Fachlich / sachliche Dimension

- Expertenwissen
- Kenntniszuwachs hin zu einer generalistischen Perspektive

Methodische Dimension

- Beherrschen von Projektmanagement-Methoden und Werkzeugen

Soziale Dimension

- Führung, Moderation
- Motivation
- Kommunikation
- Umgang mit Konflikten