

UTB.

Antje Ries

# Erfolgreich studieren mit Projektmanagement

Mit zahlreichen Praxis-Tipps  
fürs Online-Studium

2. Auflage



utb 5027



**Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar  
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto  
facultas · Wien  
Wilhelm Fink · Paderborn  
Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen  
Haupt Verlag · Bern  
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn  
Mohr Siebeck · Tübingen  
Ernst Reinhardt Verlag · München  
Ferdinand Schöningh · Paderborn  
transcript Verlag · Bielefeld  
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart  
UVK Verlag · München  
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen  
Waxmann · Münster · New York  
wbv Publikation · Bielefeld



Antje Ries hat BWL, Germanistik und Soziologie studiert und in über 10 Jahren Unternehmensberatung Projektmanagement von der Pike auf gelernt. Sie ist Geschäftsführerin des Unternehmens *WissenReich Bildung & Consulting* und kombiniert als Beraterin, Trainerin und Dozentin erfolgreich Projektmanagement und Erwachsenenbildung ... weil *Wissen erfolgreich macht*.

Antje Ries

# **Erfolgreich studieren mit Projektmanagement**

Mit zahlreichen Praxis-Tipps fürs Online-  
Studium

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter [www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2018

© UVK Verlag 2020

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Einbandgestaltung. Atelier Reichert, Stuttgart

Cover-Illustration: © iStockphoto, Vladimir Cetinski

UTB-Nr. 5027

ISBN 978-3-8252-5490-2 (Print)

ISBN 978-3-8385-5490-7 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5490-2 (ePub)

# **Vorwort**

## **Die Idee zum Buch**

Das Studium als ein Projekt verstehen? Bereits im Studium mit einem Projektplan arbeiten? Wieso nicht? Denn wer kennt das nicht: Häufig müssen mehrere Hausarbeiten parallel geschrieben, Vorlesungen für anstehende Klausuren nachbereitet und das Auslandsemester frühzeitig organisiert werden. Erfolgreich studieren, ohne sich zu verzetteln – wie ist das möglich? Die Antwort lautet: Mit Projektmanagement!

Im Rahmen meiner Tätigkeit für das Akademische Schlüsselkompetenz-Training an der Goethe-Universität in Frankfurt biete ich im Rahmen von Workshops Studierenden die Möglichkeit, mit Hilfe von Projektmanagement-Tools ihr Studium effizient zu organisieren. Sie lernen dabei typische Planungswerkzeuge aus dem Projektmanagement kennen und planen ihr erstes eigenes Studienobjekt als ein Projekt. Die vielen praktischen Übungen liefern den Studierenden Antworten auf die Frage, wie man mit Hilfe von Projektmanagement erfolgreich studieren kann.

Basierend auf dem großen positiven Feedback dieser Workshops ist die Idee entstanden, die Verknüpfung von Studium und Projektmanagement im Rahmen eines Studienratgebers aufzugreifen, die Inhalte zu verschriftlichen und damit auch Ihnen während Ihres Studiums zugänglich zu machen.

## **Der Nutzen des Buches**

Der Ihnen vorliegende Studienratgeber vermittelt anschaulich, wie mit Hilfe von Projektmanagement das eigene Studium organisiert werden kann. In kurzen und prägnanten Abschnitten werden die typischen Phasen eines Studienprojekts und mögliche Planungswerkzeuge aus dem Projektmanagement vorgestellt. Beispiele aus der Praxis und Tipps für den Studienalltag erläutern die Einsatzmöglichkeiten im Studium und machen das Gelernte greifbar und direkt anwendbar.

So behalten Sie in Zukunft über alle Ihre Studienprojekte den Überblick, sind gut organisiert und arbeiten strukturiert, ohne sich zu verzetteln. Da macht das Projekt Studium gleich viel mehr Spaß!

### **Die Zielgruppe**

Das Buch richtet sich an Studierende aller Studienfächer, die gerade erst ihr wissenschaftliches Studium beginnen, genauso wie an Studierende, die bereits mitten im Studium sind und vor den ersten großen Herausforderungen, wie den Klausuren, einem Referat oder der Bachelorarbeit stehen. Die vorgestellten Werkzeuge und Methoden aus dem Projektmanagement wurden speziell für Studierende aufbereitet und lassen sich auf viele Studienprojekte übertragen und anwenden.

### **Und plötzlich digital studieren?!**

Sich und das eigene Studium ganz ungewohnt vom heimischen PC aus zu organisieren, klingt zunächst verlockend, ist aber ohne Frage eine große Herausforderung. Es fehlt der Austausch mit anderen Studierenden, Dozenten und Beratungsstellen vor Ort, die sonst so großartig unterstützen bei der Organisation des eigenen Studiums. Gleichzeitig benötigt es eine große Portion Selbstmotivation! In den gemütlichen eigenen vier

Wänden mit jeder Menge digitaler Ablenkung und ohne den ab und zu strengen Blick des Lehrenden ist der innere Schweinehund omnipräsent und gewinnt leider allzu oft die Oberhand.

Neben Projektmanagement-Skills sind nun vor allem die Schlüsselkompetenzen Selbstorganisation, Zeitmanagement und Selbstmotivation gefragt. Der vorliegende Studienratgeber wurde daher im Sommer 2020 auf Grund der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Situation vieler Studierender um das Kapitel „Schlüsselkompetenzen für das Projekt Online-Studium“ erweitert. Das Kapitel richtet sich an alle Studierenden, die sich nun im digitalen Studienalltag zurecht finden müssen. Mit wertvollen Tipps und Tricks behalten Sie so auch in ihrem „Online-Studium auf Zeit“ alles im Blick, lernen ihre Zeit effektiv zu organisieren und bleiben stets motiviert!

## **Danksagung**

Mein besonderer Dank gilt *Candy Hobrecht*. Sie hat mit ihren studienalltagstauglichen Abbildungen diesem Ratgeber eine individuelle und persönliche Note verliehen. Erst durch die grafische Darstellung der manchmal recht komplexen Sachverhalte werden Zusammenhänge klar und Anwendungsmöglichkeiten deutlich.

Mein Dank gilt außerdem den vielen Studierenden, die mich im Rahmen meiner Lehrveranstaltungen und universitären Workshops - jetzt gerade alle digital - mit ihrem regen Interesse an der Thematik, ihren vielen Fragen und den nützlichen Tipps zur Anwendung im Studium überhaupt erst auf die Idee zu diesem Ratgeber gebracht haben.

Antje Ries, Frankfurt a.M. im Sommer 2020

PS: Feedback, Fragen und Anregungen sind herzlich willkommen! Sie erreichen mich per E-Mail an [antje.ries@wissenreich.de](mailto:antje.ries@wissenreich.de).

# Hinweise zum Buch

## Der Aufbau des Buches

Das Buch gliedert sich in acht Kapitel. Es beginnt mit einer Definition und anschaulichen – auf das Studium bezogenen – Erklärungen der Begrifflichkeiten **Projekt und Projektmanagement**. Im Rahmen der Einleitung werden zudem die wichtigsten Determinanten des Projektmanagements Zielsetzung, Stakeholder, Projektteam und Projektphasen eingeführt.

Basierend auf dieser Einführung wird das Projekt „Studium“ als ein Gesamtobjekt betrachtet, bei welchem es **typische Fehlerquellen** gibt, durch welche in der Praxis viele Projekte scheitern. Es folgen **Erfolgsfaktoren**, die zum guten Gelingen eines Projekts beitragen können und anhand derer sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Projekten unterscheiden.

Es folgt in Kapitel drei bis sechs eine detaillierte Anleitung zur selbstständigen Organisation eines eigenen, individuellen Studienprojekts entlang der typischen Phasen **Projektdefinition**, **Projektplanung**, **Projektdurchführung** und **Projektabschluss**. In jedem der vier Kapitel werden Planungswerkzeuge vorgestellt und deren Anwendbarkeit im Studium mittels Praxisbeispielen erläutert.

Kapitel sieben wurde gänzlich neu verfasst im Sommer 2020, während der Corona-Pandemie, und erweitert das vorliegende Werk um Tipps und Tricks zum Thema Online-Studium, denn neben Projektmanagement-Skills sind für die digitale Abwicklung von Studienprojekte nun vor allem

die Schlüsselkompetenzen ***Selbstorganisation, Zeitmanagement und Selbstmotivation*** gefragt.

Das achte und damit letzte Kapitel bietet eine Sammlung an ***Arbeitsvorlagen*** zu den wichtigsten Werkzeugen, welche im Verlauf des Ratgebers vorgestellt wurden. Diese können im Rahmen des eigenen Studiums und für das eigene Studienprojekt angewendet werden und sollen als Grundlage für die persönliche Projektgestaltung dienen.

### **Anwendungsbezug und Praxisnähe**

Dieses Buch versteht sich als ein Praxisratgeber, welcher speziell für Studierende entwickelt wurde. Auf einfache und verständliche Lesbarkeit und die direkte Übertragbarkeit ins Studium wurde in besonderer Weise Wert gelegt. In jedem Kapitel finden sich daher zahlreiche Abbildungen, Tabellen, Praxistipps und Beispiel aus dem Studienalltag.

#### ■ ***Lernziele***

Jedes Kapitel beginnt mit einer Visualisierung der Inhalte (einem sogenannten Sinnbild, welches Ihnen einen ersten Eindruck der Thematik vermitteln soll) sowie einer Zielformulierung. Diese Einstiegsseite soll Ihnen helfen, Inhalt und Zielsetzung des Kapitels auf einen Blick zu erfassen.

#### ■ ***Beispiele aus dem Studienalltag***

Besonders theoretische und komplexe Sachverhalte werden mit konkreten Beispielen aus dem Studienalltag verdeutlicht. Diese Beispiele sollen Ihnen helfen, das Gelernte auf Ihre jeweilige Situation übertragen und direkt für Ihr eigenes Projekt anwenden zu können.

#### ■ ***Praxistipps***

Viele Wege führen nach Rom – aber meist gibt es einen Weg, der am schnellsten, bequemsten oder sichersten ist.

In der Praxis haben sich für viele Projektmanagementmethoden bevorzugte Herangehensweisen (sogenannte Best Practices) herausgestellt, mit denen die Anwendbarkeit und der Erfolg optimiert werden können. Die Praxistipps sollen Ihnen helfen, das Beste aus Ihrem Projekt herauszuholen und Stolpersteine sicher zu umgehen.

### ■ **Checklisten und Vorlagen**

Die Kapitel drei bis sechs enden jeweils mit einer Checkliste, mit Hilfe derer Sie überprüfen können, ob Sie an alles gedacht haben und damit bereit für die nächste Phase Ihres Projekts sind. Die vorgestellten Methoden werden mit Hilfe von Abbildungen und Tabellen visualisiert, die sich bereits auf Beispiele aus dem Studienalltag beziehen. Zur besseren Nutzung sind leere Arbeitsvorlagen, welche Sie zur Organisation Ihres eigenen Studienprojekts heranziehen können, noch einmal im achten Kapitel zusammengefasst.

### **Tipps & Tricks im Internet**

Während meiner Recherche für den vorliegenden Studienratgeber ist mir wieder einmal bewusst geworden, in welchem gigantischen Umfang Informationen und Materialien zum Thema Projektmanagement online zur Verfügung stehen. Die Beurteilung, ob dies nun gut oder schlecht, äußerst hilfreich oder verwirrend ist, sei jedem selbst überlassen.

Ich verweise zum Thema Projektmanagement gerne auf genau eine einzige Seite: [www.projekte-leicht-gemacht.de](http://www.projekte-leicht-gemacht.de), welche von Andrea Windolph und Dr. Alexander Blumenau betrieben wird. Die dort veröffentlichten Themen und Inhalte sind immer praxisnah,

präzise auf den Punkt gebracht und lassen sich daher auch bereits für Studienprojekte bestens anwenden.

# Inhaltsübersicht

Vorwort

Hinweise zum Buch

- 1 Das Studium als ein Projekt verstehen
- 2 Projekte im Studium erfolgreich meistern
- 3 Das Projekt definieren
- 4 Das Projekt planen
- 5 Das Projekt durchführen
- 6 Das Projekt abschließen
- 7 Schlüsselkompetenzen für das Projekt Online-Studium
- 8 Arbeitsvorlagen für Ihre Studienprojekte

Index

# Inhalt

Vorwort

Hinweise zum Buch

## **1 Das Studium als ein Projekt verstehen**

1.1 Projekt

1.1.1 Zielsetzung

1.1.2 Stakeholder

1.1.3 Projektteam

1.1.4 Projektphasen

1.2 Projektmanagement

## **2 Projekte im Studium erfolgreich meistern**

2.1 Gründe für das Scheitern von Projekten

2.2 Erfolgsfaktoren für Studienprojekte

## **3 Das Projekt definieren**

3.1 Projektrahmen

3.1.1 Projektziel

3.1.2 Versprechungen und Erwartungen

3.1.3 Aufwandsschätzung

3.1.4 Verfügbare Informationen

3.2 Projektstruktur

3.2.1 Projektorganisation

3.2.2 Verantwortlichkeiten

3.2.3 Kontrollpunkte

## **4 Das Projekt planen**

4.1 Arbeitsstruktur

4.1.1 Brainstorming

4.1.2 Mind Map

4.1.3 KUSS-Methode

4.1.4 Ordnungsstruktur

4.2 Terminplanung

4.2.1 Vorgangsliste

4.2.2 Balkendiagramm

4.2.3 Netzplan

4.3 Ressourceneinsatz

4.3.1 Zeitliche Ressourcen

4.3.2 Finanzielle Ressourcen

## **5 Das Projekt durchführen**

5.1 Projektkontrolle

5.1.1 Statusbericht

5.1.2 Statusmeeting mit dem Projektteam

5.1.3 Statusmeeting mit dem Stakeholder

5.1.4 Risikoliste

5.2 Projektsteuerung

5.2.1 Ergebnisprotokoll

5.2.2 To-Do-Liste

5.2.3 Kommunikationsmedien

5.2.4 Datensicherung

5.2.5 Projekttagebuch

5.2.6 Entscheidungsmatrix

## **6 Das Projekt abschließen**

6.1 Übergabe

6.1.1 Ergebnispräsentation

6.1.2 Veröffentlichung

6.1.3 Dokumentation

6.2 Bewertung

6.2.1 Selbsteinschätzung

6.2.2 Fremdeinschätzung

6.3 Auflösung

## **7 Schlüsselkompetenzen für das Projekt Online-Studium**

7.1 Nicht verzweifeln – Veränderung als Chance sehen

7.2 Tipps zur Selbstorganisation im Online-Studium

7.2.1 Organisationstypen

7.2.2 Der richtige Organisationsgrad

7.3 Tipps zur Selbstmotivation im Online-Studium

7.3.1 Motivationstypen

7.3.2 Mit Selbstmotivation die eigenen Ziele erreichen

7.4 Tipps zum Zeitmanagement im Online-Studium

7.4.1 Zeittypen

7.4.2 Zeitgewohnheiten

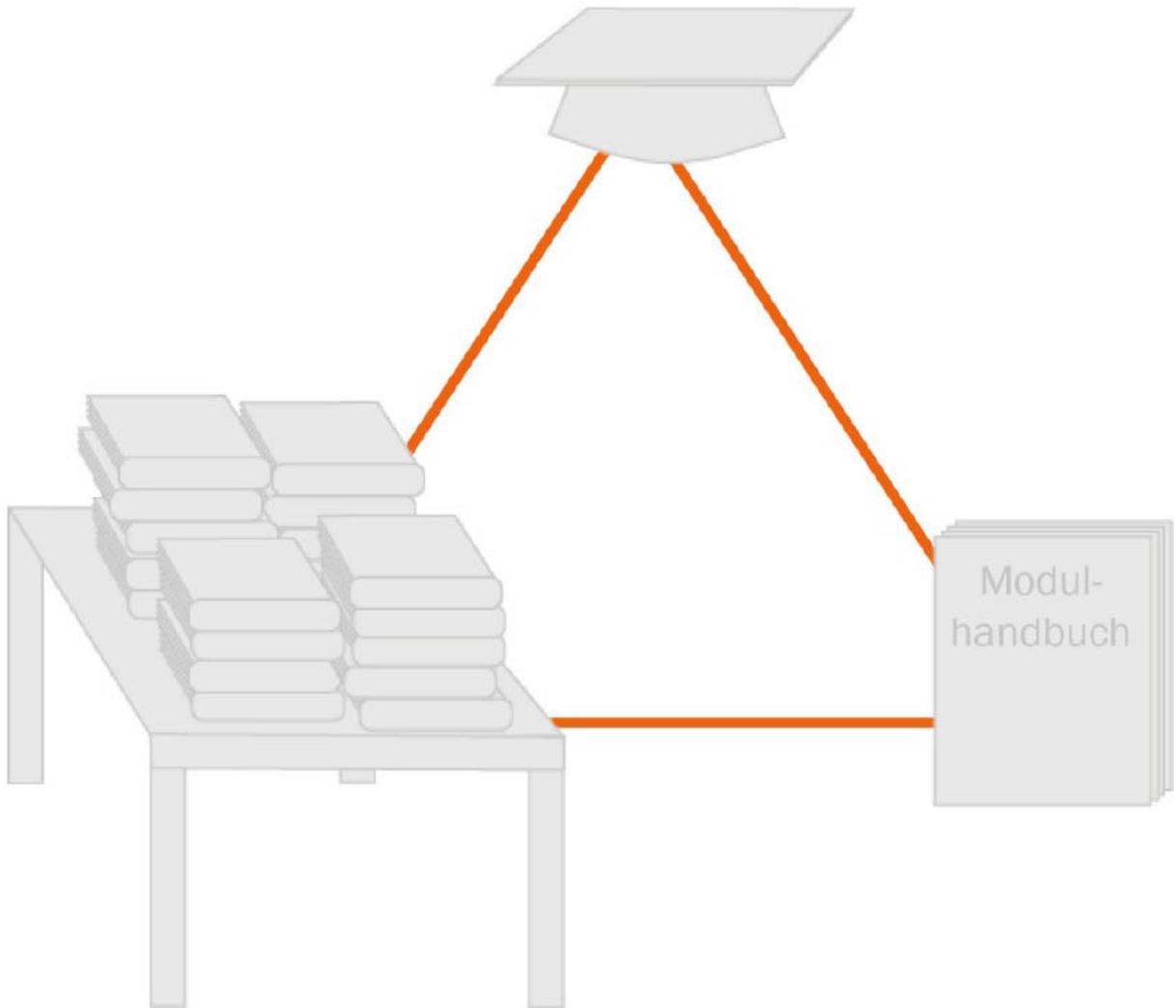
## **8 Arbeitsvorlagen für Ihre Studienprojekte**

8.1 Projektdefinition

- 8.2 Projektplanung
- 8.3 Projektdurchführung
- 8.4 Projektabschluss

**Index**

# 1 Das Studium als ein Projekt verstehen



## **Lernziele**

- Was ist ein Projekt?
- Was versteht man unter Projektmanagement?
- Was hat Projektmanagement mit dem Studium zu tun?

Kennen Sie das? Mal wieder müssen mehrere Hausarbeiten parallel geschrieben, der Text für das Seminar morgen noch schnell gelesen und die Vorlesung von heute eigentlich für die anstehende Klausur nachbereitet werden. In der vorlesungsfreien Zeit im Sommer sollen Sie ein Praktikum absolvieren, für welches Sie erst einmal Bewerbungen schreiben müssten. Das kommende Semester würden Sie gerne im Ausland verbringen, aber ob das unter den aktuellen Umständen überhaupt möglich sein wird? Gleichzeitig wurden Sie gebeten, an einem digitalen Tutorium mitzuwirken, und die Fachschaft benötigt dringend Unterstützung bei der Organisation der Erstsemesterparty, welche dieses Jahr als eine Autoparty stattfinden soll. Trotz Ihres vollen Terminplans wünschen Sie sich ein bisschen mehr Zeit für Freunde und Freizeit zu haben. Aber wie ist das möglich?

Verstehen Sie Ihr Studium als ein Projekt. Oder genauer gesagt, betrachten Sie Ihr Studium als ein Konglomerat aus vielen, manchmal sehr kurzen, aber manchmal auch Semester übergreifenden Studienprojekten. Mit dieser Erkenntnis verschaffen Sie sich Zugang zu einer umfangreichen Palette an Methoden und Werkzeugen aus dem Projektmanagement. Diese helfen Ihnen dabei, Ihre Studienprojekte optimal zu strukturieren und effizient zu organisieren.

In diesem Kapitel lernen Sie, was ein **Projekt** ist und warum sich die Definition dessen eins zu eins auf viele Bereiche Ihres Studienalltags übertragen lässt. Sie lernen das Projektdreieck kennen und werden feststellen, dass es nicht immer gelingt, Ziel, Ressourcen und Zeit optimal zu gestalten. Grundlegende Projektelemente, wie Zielsetzung, Stakeholder, Projektteam und Projektphasen werden

erklärt und anhand von Beispielen auf Ihre Studiensituation übertragen.

Das Kapitel schließt mit einer Definition des Begriffs **Projektmanagement** ab. Die Facetten von modernem Projektmanagement sind umfangreich und komplex. Dennoch oder gerade deshalb lässt sich das Grundverständnis davon ein Projekt, wie es Ihr Studium ist, zu managen auf viele Situation übertragen, mit denen Sie im Rahmen Ihres Studiums konfrontiert werden.

## 1.1 Projekt

*„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“.*

DIN 69901

Ein Projekt ist eine in sich abgeschlossene Aufgabe, die nicht als Routinetätigkeit geleistet werden kann. Jedes weitere Projekt, auch wenn es dieselbe Ausgangslage oder eine ähnliche Zielsetzung hat, wird sich in seiner Art und Weise unterscheiden. Jedes Projekt ist<sup>1</sup>:

- **Einmalig** und in dieser Form und Konstellation nicht wiederholbar.
- **Neuartig**, dadurch komplex und durch vielerlei Unsicherheiten begleitet.
- **In sich abgeschlossen**, das heißt zeitlich begrenzt durch einen definierten Anfang und ein definiertes Ende.
- **Zielorientiert**, es verfolgt einen speziellen Zweck, für welchen Ziele definiert werden (siehe [Abschnitt 1.1.1](#) Zielsetzung).

- **Projektspezifisch organisiert**, es gilt verschiedene Interessensgruppen zu befriedigen (siehe [Abschnitt 1.1.2 Stakeholder](#)) und die Arbeit findet zumeist im Team statt (siehe [Abschnitt 1.1.3 Projektteam](#)).

Darüber hinaus werden für jedes Projekt besondere Ressourcen benötigt (z.B. Zeit, Geld, Menschen, Technik, Hardware, Software etc.), die zumeist endlich und nur begrenzt verfügbar sind. Besonderes Augenmerk ist auf die Ressource Mensch zu legen, denn in nahezu jedem Projekt kommen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, Fachrichtungen oder Institutionen zusammen und bilden ein Projektteam oder eine Arbeitsgruppe. Sie bringen unterschiedliche fachliche Expertise und verschiedene Perspektiven mit ein und erarbeiten gemeinsam im Projekt eine Lösung für ein gestelltes Problem. Aus diesem Grund sind arbeitsteilige Prozesse und eine intensive (gemeinsame) Planung des Projekts erforderlich. Es gilt Verantwortlichkeiten für die Dauer des Projekts festzulegen und das Projekt an sich, neben der eigentlichen Projektarbeit, zu koordinieren.

Ein Projekt ist also nichts Alltägliches. Es ist keine Standardaufgabe, die im Rahmen der täglichen Routine durchgeführt werden kann. Jedes Projekt ist eine neue Herausforderung und die initiale Projektdefinition verdient daher besondere Aufmerksamkeit. Erst mit fortschreitender Projektdurchführung wächst Ihr Wissen über den Gegenstand des Projekts. Durch schrittweises Verfeinern wird sich Ihr Blick für die Projektdetails schärfen und Ihre Vorstellung von der zu entwickelnden Lösung wird allmählich klarer. Das bedeutet, dass die Arbeit in Projekten besonders in den frühen Projektphasen häufig durch Unsicherheiten geprägt ist.

Neben dieser Unsicherheit sind Neuartigkeit und Komplexität die Hauptfaktoren, welche auf ein Projekt einwirken und zwar auf die Determinanten, die ein jedes Projekt ausmachen und sich mit Hilfe des sogenannten magischen Projektdreiecks<sup>2</sup> aufzeigen. lassen Das Projektdreieck definiert sich über die drei Ecken Ziel, Ressourcen und Zeit.

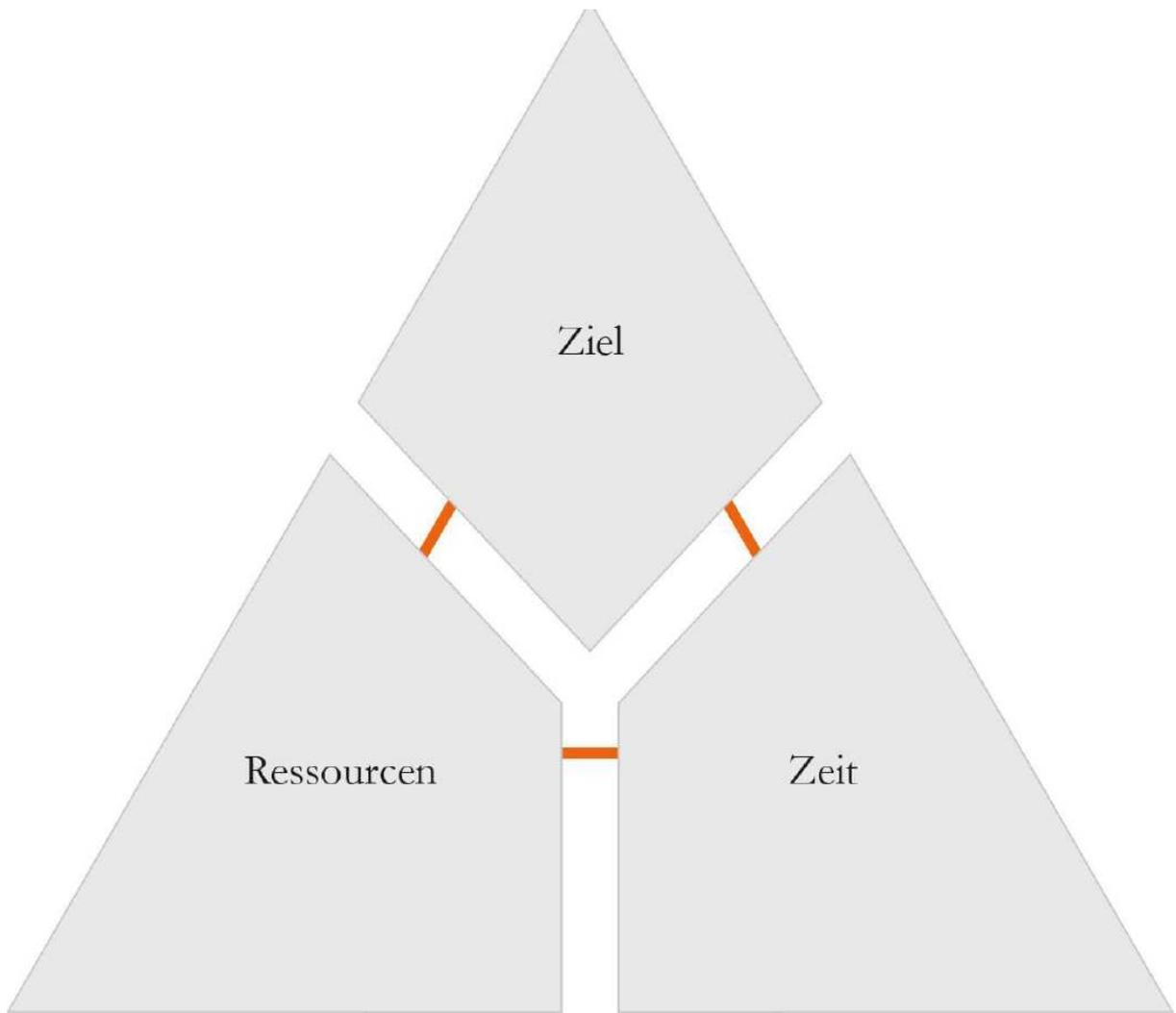


Abb. 1: Magisches Projektdreieck

**Ziel**

Ziel eines jeden Projekts ist eine (Mehr-)Wertschöpfung, das heißt die Schaffung eines Endproduktes oder das Leisten eines positiven Beitrags zu einer Sache. Das Ergebnis des Projekts, also das Maß der Zielerreichung, kann sowohl qualitativ als auch quantitativ gemessen und beurteilt werden.

## **Ressourcen**

Unter Ressourcen versteht man die Mittel und Wege, die benötigt und eingeschlagen werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Ressourcen können, daher je nach Projektart und -umfang ganz unterschiedlicher Natur sein. Für manche Projekte werden Sie jede Menge Wissen, Fachkenntnisse, (Lern-) Motivation und Disziplin benötigen. Andere Projekte kommen nicht ohne den Einsatz von finanziellen Mitteln, Infrastruktur, Hard- und/oder Software aus. Eine weitere wichtige Ressource ist Ihre Arbeitszeit, die Kombination aus Menschen und Zeit.

## **Zeit**

Neben der benötigten Arbeitszeit wird jedes Projekt definiert durch Termine und Fristen (denn es ist zeitlich begrenzt und in sich abgeschlossen). Für den Erfolg eines Projekts spielen neben der reinen Zielerreichung auch Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Exaktheit eine große Rolle.

Die drei Determinanten des Projekts können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern stehen in engem Zusammenhang. Keine Komponente kann für sich allein geändert werden, ohne dass nicht mindestens eine weitere durch diese Änderung beeinflusst wird. Daher ist das Projektdreieck ein hervorragendes Werkzeug, um eine ganzheitliche Sicht auf Ihr Projekt zu bekommen.

---